

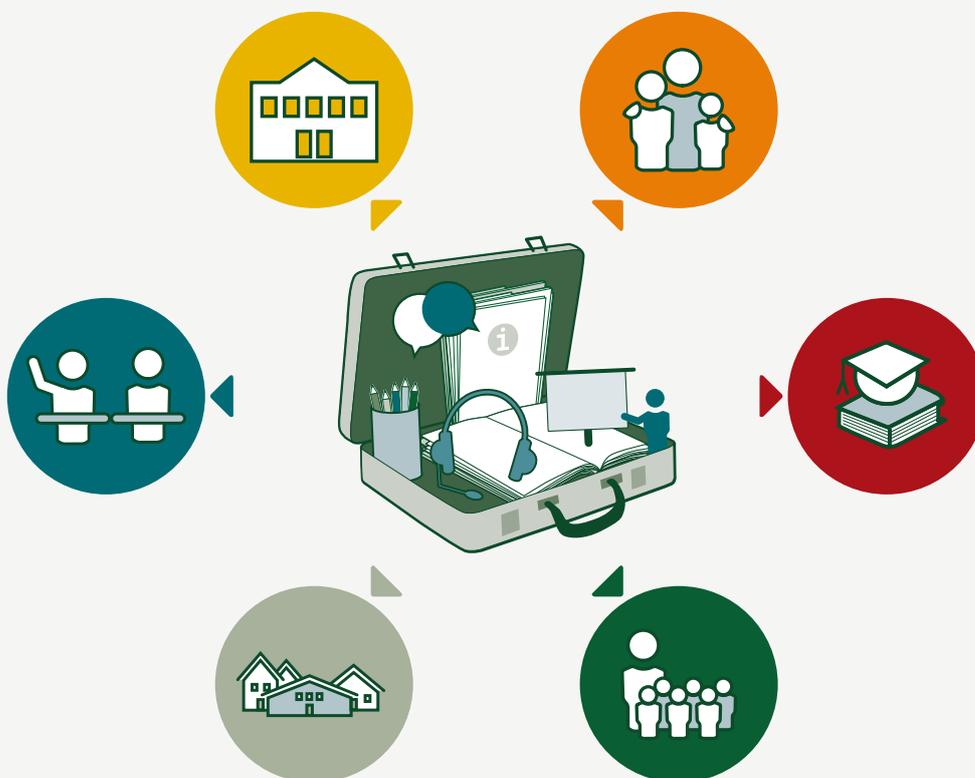
DeZIM Project Report +

DPR #12 | 24 Berlin, den 22. Oktober 2024

Demokratieförderung und Vielfaltgestaltung

Was funktioniert: Transfer und Organisationsentwicklung in und mit Regelstrukturen

4. Schwerpunktbericht der wissenschaftlichen Begleitung der Modellprojekte im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ des BMFSFJ, 01.01.2023–31.12.2023



Mirjam Weiberg, J. Olaf Kleist, Yvonne Albrecht, Seyran Bostancı, Samah Al-Hashash, Aline-Sophia Hirseland, Laura Juds, Ali Konyali, Hanna Mai, Andrea Prytula, Ebtisam Ramadan, Anja Schöll und Till Sträter

Fachgruppe „Demokratieförderung und demokratische Praxis“

Leitung

Dr. Mirjam Weiberg, Dr. J. Olaf Kleist

Wissenschaftliche Mitarbeitende

Dr. Yvonne Albrecht, Dr. Seyran Bostanci, Samah Al-Hashash, Dr. Aline-Sophia Hirseland, Laura Juds, Prof. Dr. Ali Konyali, Dr. Hanna Mai, Dr. Andrea Prytula, Dr. Ebtisam Ramadan, Anja Schöll, Till Sträter

Studentische Mitarbeitende

Lena Engel, Chaliun Erdenebat, Melisa Kılıç, Nina Kohl, Lisa Schmit, Adrian Schneider

DeZIM Project Report

DPR #12 | 24 Berlin, den 22. Oktober 2024

Demokratieförderung und Vielfaltgestaltung

Was funktioniert: Transfer und Organisationsentwicklung
in und mit Regelstrukturen

4. Schwerpunktbericht der wissenschaftlichen Begleitung der Modellprojekte
im Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ im Rahmen des Bundesprogramms
„Demokratie leben!“ des BMFSFJ, 01.01.2023–31.12.2023

Mirjam Weiberg, J. Olaf Kleist, Yvonne Albrecht, Seyran Bostanci, Samah Al-Hashash, Aline-Sophia Hirseland, Laura Juds, Ali Konyali, Hanna Mai, Andrea Prytula, Ebtisam Ramadan, Anja Schöll und Till Sträter

INHALT

Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	01
1. Entwicklungen im Handlungsfeld	02
2. Transfer in Regelstrukturen	04
3. Organisationsentwicklung	08
<hr/>	
1. Gegenstand und Vorgehen	11
1.1 Ausgangslage	11
1.2 Analysegegenstand und Fragen: Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen	11
1.3 Methodisches Vorgehen.....	12
1.3.1 Qualitative Kurzinterviews (KI)	12
1.3.2 Online-Survey (S)	13
1.3.3 Leitfadengestützte Schwerpunktkinterviews (LI)	13
1.3.4 Datenanalyse	13
<hr/>	
2. Aktuelle Entwicklungen im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung	14
2.1 Stand der Umsetzung im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung	14
2.1.1 Projektarbeit in (post-)pandemischen Zeiten	14
2.1.2 Projektarbeit in Zeiten internationaler Krisen	18
2.1.3 Nationale Politiken und ihre Auswirkungen auf die Projektarbeit.....	21
2.1.4 Perspektiven für die Zukunft	23
2.1.5 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen.....	25
<hr/>	
3. Schwerpunkt „Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen“	27
3.1 Themenschwerpunkt und Begriffsdefinitionen	27
3.1.1 Transferbereiche: Regelstruktur und Zivilgesellschaft	27
3.1.2 Transfer, Transferprodukte und Transferaktivitäten.....	28
3.1.3 Organisationsentwicklung und Diversitätsorientierung	28
3.2 Transfer in Regelstrukturen	30
3.2.1 Transferaktivitäten und Transferprodukte für die Regelstrukturen	30
3.2.2 Gelingensbedingungen und Herausforderungen von Transfer	34
3.2.3 Bedingungen und Begrenzungen für nachhaltigen Transfer	39
3.2.4 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen	42
3.3 Organisationsentwicklung in Regelstrukturen	45
3.3.1 Prozesse der Organisationsentwicklung in Regelstrukturen	46
3.3.2 Gelingensbedingungen und Herausforderungen von Organisationsentwicklung	54
3.3.3 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen	57
<hr/>	
Literaturverzeichnis	60

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Jahresvergleich der Modellprojektphasen in den Jahren 2022 und 2023	15
Abbildung 2	Herausforderungen und Umgangsstrategien der Modellprojekte im Bereich Zielgruppen	16
Abbildung 3	Jahresvergleich zu hilfreichen Strategien der Modellprojekte im Umgang mit Herausforderungen in der Projektumsetzung in den Jahren 2021, 2022 und 2023	17
Abbildung 4	Jahresvergleich zu hilfreichen Strategien der Modellprojekte im Umgang mit Herausforderungen in der Projektumsetzung in den Jahren 2021, 2022 und 2023	18
Abbildung 5	Externe Faktoren als Gründe für Herausforderungen in der Projektumsetzung	19
Abbildung 6	Modell-Transfer, Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung	29
Abbildung 7	Verteilung des Transfers in Zivilgesellschaft und Regelstrukturen, aufgeschlüsselt nach Themenfeldern.....	31
Abbildung 8	Transfer in verschiedene Typen von Regelstrukturen, aufgeschlüsselt nach Themenfeldern	32
Abbildung 9	Formen und Wege des Transfers der Modellprojekte	33
Abbildung 10	(Un-)Zufriedenheiten der Modellprojekte mit einzelnen Aspekten der Transferarbeit	38
Abbildung 11	Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse als Teil der Modellprojektarbeit	46
Abbildung 12	In der Modellprojektarbeit genutzte Konzepte und Ansätze der Organisationsentwicklung	47
Abbildung 13	Ebenen, auf denen Veränderungen in Regelstrukturen angestrebt werden	49
Abbildung 14	Arbeitsbereiche, in denen nachhaltige Veränderungen in Regelstrukturen angestrebt werden	51
Abbildung 15	Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses mit diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Zielvorgaben	53

ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ein wesentliches Ziel der Projektarbeit in der Demokratieförderung und Vielfaltgestaltung ist es, neue Erkenntnisse und Methoden nicht nur zu entwickeln, sondern diese auch weiterzugeben. Der vorliegende Project Report eruiert, wie es gelingen kann, erarbeitetes Wissen, entstandene Ergebnisse und erprobte Ansätze zu transferieren und nachhaltig zu implementieren – insbesondere mit Blick auf die sogenannten Regelstrukturen. Der Bericht fasst die dazu gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

Die Untersuchung zeigt auf, dass in die Demokratieförderung und Vielfaltgestaltung ein breites Spektrum staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteur*innen einbezogen wird, um die langfristige Wirksamkeit der neu entwickelten Ansätze und Methoden sicherzustellen. Die wichtigsten Kooperationspartner im Bereich der Regelstrukturen sind dabei Schulen, die öffentliche Verwaltung, die Kinder- und Jugendhilfe, Universitäten und Hochschulen, politische Parteien, politische Entscheidungsträger*innen, Kindergärten, Theater, Museen, Familien- und Nachbarschaftszentren, Gemeinschaftsunterkünfte sowie zivilgesellschaftliche Organisationen.

Nach Einordnung des Berichtsgegenstands, der Ausgangslage und der dem Bericht zugrunde liegenden Erhebungen und Erhebungsmethoden ([Kapitel 1](#)) folgt eine Bestandsaufnahme der Entwicklungen im Handlungsfeld, insbesondere darüber, welchen Einfluss aktuelle Krisen, Konflikte und Kriege in den vergangenen Jahren auf die Arbeit im Themenfeld genommen haben ([Kapitel 2](#)). Im Hauptteil werden der Transfer und die Organisationsentwicklung in Regelstrukturen sowie die Frage behandelt, wie diese realisiert werden können ([Kapitel 3](#)). [Kapitel 3.1](#) gibt einen Überblick über den Themenschwerpunkt und die Begriffsdefinitionen sowie grundlegende Transferprodukte und Transferaktivitäten. In [Kapitel 3.2](#) wird differenziert dargestellt, wie Transfer in Regelstrukturen gelingt und welche Herausforderungen sich bei Transferprozessen stellen. Darauffolgend fokussiert [Kapitel 3.3](#) auf Prozesse der Organisationsentwicklung in Regelstrukturen und deren verschiedene Implementationsphasen.

Jeder Abschnitt in den Kapiteln schließt mit Best-Practice-Beispielen für die Projektarbeit. Davon ausgehend wird auf Basis der erhobenen Daten und Analysen bewertet, inwiefern mit der Förderrichtlinie weitere, sinnvolle Anreize gesetzt werden können und wo die Modellprojekte zusätzliche Bedarfe für die gelingende Umsetzung ihrer Angebote sehen. Dies erfolgt in Form von Handlungsempfehlungen für die weitere Programmgestaltung.

Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten Erkenntnisse gesammelt für einen Überblick vorgestellt.

1. Entwicklungen im Handlungsfeld

Aktuelle Krisen, Konflikte und Kriege haben in den vergangenen Jahren einen erheblichen Einfluss auf die Umsetzung der Projektarbeit genommen. Den größten Einfluss haben dabei Post-Corona-Entwicklungen, Russlands Angriffskrieg gegen die Ukraine und der Rechtsdrift in Deutschland. Innerhalb des Kapitels werden Herausforderungen und Anpassungsleistungen der Projekte und ihrer diskriminierungskritischen und vielfaltsorientierten Projektarbeit dargestellt. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Ausblick über die zukünftig zu erwartende Entwicklung in den Projekten.

1.1 Best-Practice-Ansätze

- Nach der Corona-Pandemie gelang es den Modellprojekten, neue Konzepte und Ansätze mit den ursprünglich geplanten Projektaktivitäten zu verbinden. Dadurch konnten teilweise sogar zusätzliche Projekteinhalte und Zielgruppen (z. B. verschränkte Diskriminierungsphänomene) adressiert werden.
 - Auf aktuelle, externe Krisen reagierten die Modellprojekte, je nach Betroffenheit, indem sie ihre Arbeit anpassten und in Bezug auf die Themenauswahl, die Angebotsformate und den Projektablauf breit gefächert aufstellten.
 - Bemerkenswert ist hierbei die bedarfsorientierte und flexible Gestaltung der Angebote. Diese gelingt dann besonders gut, wenn aktuelle Bedarfe der Zielgruppen durch direkte Befragung (von Projektpartner*innen) ermittelt bzw. wenn diese über bestehende Netzwerke an die Modellprojekte herangetragen werden.
 - Innerhalb der unterschiedlichen Formate und Methoden hat es sich als hilfreich erwiesen, (neue) Zielgruppen durch eine stärkere Partizipation einzubinden.
 - Mit den externen Krisen verbundene steigende Materialkosten konnten teils durch zusätzliches Fundraising oder eine Umschichtung der Kosten (u. a. unterstützt durch das BAFzA) abgemildert werden.
 - Im vorletzten Jahr der Förderung bemühen sich die Modellprojekte bereits aktiv um alternative Anschlussfinanzierung und sondieren verschiedene Fördermöglichkeiten insbesondere auf lokaler und Landesebene, weniger jedoch bei privaten Stiftungen.
 - Um die Nachhaltigkeit ihrer Projekte zu sichern, werden gleichzeitig alternative personelle Varianten (verringertes Personalschlüssel, Weitergabe an andere Organisationen) und inhaltliche Optionen (Umstellung auf digitale Formate, kleinere Formate) geprüft.
-

1.2 Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Bestehende Kostenzuschüsse haben sich bewährt und sollten aufrechterhalten werden. Teils besteht jedoch Unkenntnis bei den Modellprojekten über Möglichkeiten der Umwidmung, Zuschüsse etc. Hier könnte eine zusätzliche/stärkere flankierende Beratung durch das BAFzA mit seiner Verwaltungskompetenz/-expertise hilfreich sein.
- Um die Zusammenarbeit und den Austausch bewährter Praktiken zur Bewältigung externer Krisen zu stärken, sollte (z. B. über die Kompetenznetzwerke) ein Rahmen für Wissensaustausch zwischen den Modellprojekten zu aktuellen Herausforderungen etabliert werden.
- Insbesondere in Zeiten multipler Krisen ist es wichtig, Projekte flexibel anpassen und auf aktuelle Ereignisse reagieren zu können. Modellprojekte haben sich in dieser Hinsicht als sehr effizient erwiesen. Empfohlen wird daher auch, in zukünftigen Programmen modellhafte Anteile beizubehalten, die es den Projekten ermöglichen, Konzepte zu erproben und diese an konkreten Bedarfen zielgruppengerecht weiterzuentwickeln.
- Im Handlungsfeld sind im Rahmen des Förderprogramms eine Reihe sehr guter Projekte entstanden, für die es in der Gesellschaft eine kontinuierliche Nachfrage gibt. Die Möglichkeit diese Bedarfe über Modellprojekte mittels einer Projektförderung zu decken, sollte daher auch in kommenden Förderprogrammen erhalten bleiben. Perspektivisch sollten diese dann ihrem Charakter entsprechend als „Innovationsprojekte“ bezeichnet werden.
- Um Projektträger bei einer qualitativ hochwertigen Entwicklung neuer Ansätze zu unterstützen und Planungssicherheit für eine nachhaltige Personalpolitik zu schaffen, bedarf es einer möglichst frühzeitigen Klarheit über Kriterien und Schwerpunkte zukünftiger Bundesprogramme.
- Eine Unterstützung für die Antragstellung, möglicherweise in Form einer Hotline, könnte bereitgestellt werden. So würde sichergestellt, dass auch kleinere Träger die Möglichkeit haben, qualitativ hochwertige Anträge einzureichen, selbst wenn ihnen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen. Mögliche Beratungsthemen könnten sein: allgemeine Informationen und Richtlinien; technische Unterstützung bei der Antragstellung; Klärung von Unsicherheiten und Fragen; Fragen zur Rechtsform.
- Die Themenfelder im Handlungsbereich sind teils noch sehr unterschiedlich weit entwickelt. Um mehr Balance zu erreichen, könnten bisher weniger entwickelte Felder oder weniger erfahrene Communitys und Träger Unterstützung erhalten,

ihre Projektarbeit zu professionalisieren. Optionen, um internes Wissensmanagement und bisher weniger etablierte Themenfelder/Communitys/Organisationen zu fördern, könnten sein: a) Fokussierte offene Online-Sessions mit thematischen Schwerpunkten („what works“), unterstützt durch Kompetenznetzwerke und Landesdemokratiezentren. b) Auch „Umsetzungspartnerschaften“ könnten weiterhelfen: etwa, indem man feste kollegiale Austauschpartner*innen im Bundesprogramm zusammenführt (z. B. erfahrene Modellprojekte). Die Bereitschaft zu solchen Partnerschaften könnte durch den Programmgeber relativ einfach in den IBK abgefragt werden.

- Analog zu Formaten, die etwa schon im BMBF praktiziert werden, könnten offene Online-Sessions durch BAFzA im Vorfeld der Antragstellung durchgeführt werden. Diese richten sich an alle Interessierten und könnten durch eine offene Hotline für spezifische Fragen noch ergänzt werden.
- Außerdem wird empfohlen, die Modellprojekte durch eine Listung potenzieller Förderungen auf lokaler, Landes- und Bundesebene im öffentlichen und privaten Bereich zu unterstützen. Die Listen könnten die zuständigen wissenschaftlichen Begleitungen oder das BAFzA in Zusammenarbeit mit den Landesdemokratiezentren erstellen.

2. Transfer in Regelstrukturen

Um erarbeitetes Wissen, Ergebnisse und erprobte Ansätze aus dem Handlungsbereich nachhaltig zu implementieren, sind Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen besonders wichtig und ein wesentliches Ziel der Projektarbeit. Aber was genau ist unter Regelstrukturen, Transfer und Organisationsentwicklung überhaupt zu verstehen? Wer wird bei Transferprozessen adressiert? Und welche Wege und Formate des Transfers sind vielversprechend?

2.1 Best-Practice-Ansätze

- Die Modellprojekte adressieren mit ihrem Transfer ausgewogen die beiden großen Transferbereiche – Zivilgesellschaft und Regelstrukturen – gleichermaßen. Dabei berücksichtigen sie bei den Regelstrukturen vorwiegend die größten und aussichtsreichen Multiplikator*innen: Schule, öffentliche Verwaltung und Kinder- und Jugendhilfe.
-

-
- Die Modellprojekte wählen adressierte Regelstrukturen effizient aus, um mit den beidseitig begrenzten Ressourcen bestmöglich umzugehen und zugleich tragfähige und aussichtsreiche Kooperationen zu erreichen.
 - Für die Regelstrukturen wird ein breites Portfolio an Materialien (Methodenkoffer, (Fach-)Broschüren, Unterrichts- oder Workshopvorlagen, Informationsblätter) und Dienstleistungen (Fortbildungen, Seminare, Workshops, Beratungen, Gremienarbeit) angeboten, das der Breite der adressierten Regelstrukturen entspricht.
 - Die Modellprojekte haben sich viel Wissen über die Regelstrukturen angeeignet, auf das sie im Transferprozess zurückgreifen. So passen sie ihre Arbeit an die Strukturen der Regeleinrichtungen und deren methodische und inhaltliche Bedarfe an.
 - Ein prozessorientiertes und interaktives Vorgehen verspricht den größten Erfolg beim Transfer. Wissen, Konzepte, Ansätze und Methoden werden zwar zunächst oft von den Modellprojekten ausgearbeitet, im Transferprozess jedoch gemeinsam mit Regelstrukturen fortentwickelt.
 - Durch die Einbeziehung möglichst vieler Hierarchieebenen und Akteur*innen innerhalb der Regelstrukturen kann Widerständen in Transferprozessen vorgebeugt bzw. konstruktiver mit ihnen umgegangen werden.
 - Ein nachhaltiger Transfer muss auf der Organisationsebene ansetzen bzw. innerhalb dauerhafter Netzwerke stattfinden, da die Sensibilisierung oder das Empowerment von Einzelnen nur begrenzt wirksam ist.

2.2 Handlungsempfehlungen für die Modellprojekte und das Bundesprogramm

Modellprojekte

- Da in der Arbeit mit Regelsystemen oft viel Zeit und viele Ressourcen für Aushandlungsprozesse, die Re-Konzeption und Phasen des Ausprobierens benötigt werden, sollten die Modellprojekte prüfen, ob für den Transfer ausreichend Zeit eingeplant ist und ursprüngliche Projektpläne flexibel anpassen.
 - Da bei der Ausgestaltung von Kooperation Verlässlichkeit ein zentraler Wirksamkeitsfaktor ist, sollten die wechselseitigen Aufgaben und Erwartungen sowie regelmäßige Feedbackschleifen in einer Kooperationsvereinbarung dargelegt werden.
 - Um einen sachgerechten und nachhaltigen Transfer zu gewährleisten, sollten ganze Konzepte noch stärker von Beginn an gemeinsam mit den Regelstrukturen entwickelt werden. Auch eine gemeinsame Vor- und Nachbereitung von Maßnahmen sollte eingeplant werden.
-

-
- Es wäre gut, dabei auch eine längerfristige Prozessbegleitung oder ein Monitoring der Regelstrukturen als Teil der Modellprojektarbeit auszuweisen.
 - Neben der Berücksichtigung der gängigen Regelstrukturen (s. o.) für den Transfer, ist zu überlegen, ob die Zusammenarbeit mit strukturell flexibleren öffentlichen Einrichtungen, wie Kindergärten, Theatern, Museen, Familien- und Nachbarschaftszentren oder Gemeinschaftsunterkünften, nicht ebenso ergiebig sein könnte.

Bundesprogramm

- Für den Transfer in die Regelstrukturen bietet sich insbesondere das Format der Modellprojekte an, da dabei der dafür notwendige lernende und erprobende Charakter der Projektaktivitäten betont wird.
 - Die für einen gelungenen Transfer wesentliche Prozess- und Bedarfsorientierung, die Suche passender Partner*innen und der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen können nur über eine Aushandlung und Anpassung von Konzepten und Vorgehensweisen entstehen. Dafür sollte ein Förderzeitraum von mindestens fünf (durchgängigen) Jahren vorgesehen sein.
 - Zugleich spiegelt sich dieser lernende Charakter nicht immer in den Berichtspflichten des Bundesprogramms wider, in denen detaillierte Angaben zu Zielen und Zeiträumen abgefragt werden. Hier wären Anpassungen wünschenswert, auch um den zeitlichen Aufwand zu reduzieren. Möglicherweise könnte dies durch ein weiteres/regelmäßige Einführungsseminar in die Berichtlegung/ Onlinedokumentation adressiert werden.
 - Der Auftrag des Bundesprogramms, Transfer in die Regelstrukturen zu leisten, wird vor dem Hintergrund einer zeitlich begrenzten Projektförderung teils als Überforderung wahrgenommen. Transfer in Regelstrukturen könnte noch stärker über zielgenaue und themen- bzw. bedarfsorientierte Austauschprozesse adressiert werden. Hilfreich wäre eine klarere Kommunikation, was geleistet werden soll und welche Formen von Transfer möglich sind. Wichtig ist außerdem auch eine aktivere Unterstützung bei der Umsetzung, zum Beispiel: Kontakte zwischen Modellprojekten und Regelstrukturen sollten geschaffen und institutionalisiert werden, eventuell unter Einbezug der Partnerschaften für Demokratie und der Landesdemokratiezentren. Dies könnten (digitale Vernetzungsportale oder Veranstaltungen sein, auf denen sich die Akteur*innen informieren und vernetzt werden (Bedarfe erheben); Kompetenznetzwerke, Partnerschaften und Landesdemokratiezentren sollten ihre Zugänge zu Regelstrukturen für die Modellprojekte öffnen und Erfahrungen mit ihnen teilen, dies würde es ermöglichen, Zugänge innerhalb der Programmbeteiligten weiterzugeben.
-

-
- Wichtig wären auch Kampagnen, die sich an die Regelstrukturen richten und den Mehrwert der Kooperation mit Modellprojekten für die Seite der Regelstrukturen herausstellen. Denkbar sind auch programmübergreifende Maßnahmen: Hierzu könnte etwa im Vorfeld eine (evtl. jahresspezifische) Kernfragestellung für den Erfahrungstransfer identifiziert werden, die dann koordiniert in Veranstaltungen durch das ganze Programm gezogen wird, um voneinander zu lernen.
 - Um Projektaktivitäten und zugehörige Transferprozesse effektiv zu gestalten, sind Flexibilität und Anpassungen von Zeiten und Ressourcen wesentlich. Diese kann das BAFzA durch eine flexible und auch kurzfristige Änderung bei der Verwendung von Fördermitteln weitestmöglich unterstützen, auch wenn diese Maßnahmen vom ursprünglichen Förderantrag abweichen.
 - Vorhandene Anpassungsmöglichkeiten werden dabei von den Modellprojekten teils als nicht ausreichend bekannt oder als unzureichend wahrgenommen. Um die interne Kommunikation zwischen Programmgeber und Modellprojekten noch weiter zu verbessern, könnte die BAFzA-Beratung strukturell durch ein regelhaftes „Anpassungsmanual“ (Handreichung) für die wichtigen Bereiche ergänzt werden. Möglich wäre auch, explizit innerhalb der Beratungen den lernenden Charakter des Programmes zu betonen. Umwidmung gelte es dann als übliche und akzeptable Praxis zu benennen, sofern ungeplanten Veränderungen im Projektablauf auftreten, etwa aufgrund von gesellschaftlichen Krisen. Vorhandene.
 - Niedrigschwellige (Online-)Austauschformate unter den Modellprojekten – eventuell moderiert durch die wissenschaftliche Begleitung (Format „Open Space“) – über Methoden und Ergebnisse von Transfer sollten als Ressource im Budget der Modellprojekte eingeplant werden können.
 - Die Nachhaltigkeit von Transfer kann weder allein von den Modellprojekten noch von den einzelnen Regelstrukturen gewährleistet werden, sondern bedarf einer Unterstützung seitens der zuständigen Behörden auf Landesebene.
 - Unter dem (geplanten) Demokratiefördergesetz sollte überlegt werden, wie Anschlussfinanzierungen für bestehende Projekte im Bereich Arbeit mit den/ nachhaltiger Transfer in die Regelstrukturen geschaffen werden kann.
 - Dies ermöglicht unter anderem personelle Kontinuität, die Aufrechterhaltung persönlicher Beziehungen und geschaffener Netzwerke sowie das Einbinden von Expert*innen, die für Transfer und Nachhaltigkeit wichtig sind.
-

3. Organisationsentwicklung

Regelstrukturen können eine Schlüsselfunktion beim Abbau von Diskriminierung einnehmen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass sie selbst als Organisationen eine Transformation hin zu diskriminierungsarmen Strukturen durchlaufen. Da Diskriminierung und gesellschaftliche Machtverhältnisse historisch und gesellschaftlich verankert sind, ist diese Transformation ein langfristiger Prozess und nicht in wenigen Jahren vollends umzusetzen. So stellt sich die Frage: Was benötigen Regelstrukturen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung mit struktureller Verankerung diskriminierungskritischer Praktiken und Haltungen in den betreffenden Organisationen und Institutionen?

3.1 Best-Practice-Ansätze

- Bei der Planung von diversitätssensibler und diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung werden die Regelstrukturen als zusammenhängende Systeme betrachtet und mit der Maßnahme wird sowohl die individuelle als auch die strukturelle Ebene berücksichtigt.
 - Die Akzeptanz für die Arbeit der Modellprojekte wird dadurch verbessert, dass alle Hierarchieebenen an den Prozessen beteiligt sind (z. B. gemeinsam in Steuerungsgruppen, abteilungsübergreifenden AGs, runden Tischen), damit die verschiedenen Interessen und Meinungen der Betroffenen gut abgebildet werden. Zudem finden neben Top-Down-Prozessen, die mit der Leitungsebene erarbeitet werden, parallel Bottom-Up-Prozesse mit Mitarbeitenden statt.
 - Die Modellprojekte nutzen Synergien mit bereits bestehenden Organisationseinheiten oder Personen, die in der Regelstruktur für Diversität oder Gleichstellung zuständig sind (z. B. bei der Initiierung von Lernräumen, der Erstellung von Kooperationsverträgen oder der Sicherung und Weitergabe von Wissen/Erkenntnissen durch Handreichungen).
 - Eine gemeinsame Bestandsaufnahme (unter Beteiligung von Führungskräften, Fachkräften, Jugendlichen und diskriminierungserfahrenen Personen) über Veränderungsbedarfe und ein gemeinsames Verständnis von Diskriminierung und Diversität erhöht die Eigenmotivation zur Umsetzung von diversitätssensibler und diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung innerhalb der Regelstruktur.
 - Während eine nachhaltige, strukturelle Organisationsveränderung langfristig anzulegen ist, können leichter umsetzbare Standards ein „erfolgreicher“ Einstieg für die Regelstruktur sein. Dazu gehören zum Beispiel Gender-Mainstreaming und geschlechtergerechte Sprache in Formularen, das Gestalten von barrierefreien analogen und digitalen Räumen oder leichte Sprache und Mehrsprachigkeit.
-

-
- Die Verpflichtung zur Umsetzung von Standards in der Regelstruktur kann durch (selbst-)verpflichtende und verschriftlichte Vereinbarungen und deren Transparenz (z. B. ein diversitätsorientiertes Leitbild, Zeitpläne mit Meilensteinen, verbindliche Erklärungen der Leitung, erarbeitete Qualitätsstandards oder öffentliche Bekanntmachungen) unterstützt werden.
 - Die Nachhaltigkeit einer Maßnahme wird am besten gesichert durch das Schaffen institutioneller Stellen (wie Vielfalt- bzw. Antidiskriminierungsbeauftragte oder entsprechende Expert*innen), die das Thema Antidiskriminierung, Gleichstellung und Diversität in der Regelstruktur vorantreiben.

3.2 Handlungsempfehlungen für die Modellprojekte und das Bundesprogramm

Modellprojekte

- Modellprojekte könnten ihre Arbeit noch stärker darauf fokussieren, wie Regelstrukturen trotz weniger Ressourcen Veränderungen umsetzen und dafür Leitungspersonen ansprechen und in die Verantwortung nehmen. Es kann hilfreich sein, vermehrt Ansätze anzuwenden, die sich mit Privilegien und strukturellen Machtverhältnissen beschäftigen, um ein Umdenken bei den Leitungspersonen zu erreichen und Abwehrhaltungen abzubauen. Leitungspersonen können dann wiederum auch institutionell Forderungen nach mehr Ressourcen stellen bzw. Ressourcen für die Themen Diversität und Diskriminierungskritik aufwenden.
 - Veränderungsprozesse, die Auseinandersetzung mit Privilegien und Machtverhältnissen in der Gesellschaft erfordern, benötigen eine Vertrauensbasis, damit sie angeregt werden können. Daher ist es ratsam, dass Modellprojekte bereits bei der Konzeption ausreichend Zeit für den Vertrauensaufbau zwischen den beteiligten Institutionen einplanen und mögliche Verzögerungen und Widerstände berücksichtigen.
 - Der Abbau von Diskriminierung in Regelstrukturen braucht Lernräume, in denen Normalitätsvorstellungen, institutionalisierte Diskriminierungsmuster und Barrieren zur Partizipation analysiert, reflektiert und verlernt werden können. Dieser Lernprozess vollzieht sich nicht geradlinig und geht mit Widerständen einher. Daher ist es förderlich, wenn Modellprojekte Lernräume kreieren, die produktive Widerstände erzeugen. Mit Letzteren gilt es wohlwollend umzugehen, damit sie nicht zu Lernblockaden werden. Zugleich muss der Diskriminierungsschutz in diesen Räumen gewahrt werden.
-

Bundesprogramm

- Die Arbeit der Modellprojekte für eine diskriminierungskritische Organisationsentwicklung in Regelstrukturen sollte stärker über das Bundesprogramm gefördert werden, um strukturelle Diskriminierung abzubauen. Zudem könnte überlegt werden, ob der politische Änderungsdruck auf Regelstrukturen durch weitere Kampagnen oder die öffentliche Präsenz von Diskriminierungskritik noch verstärkt werden kann.
 - Veränderungen in Regelstrukturen dauern aufgrund von langwierigen Prozessen durch bürokratische Vorgänge, eingefahrene Strukturen und Widerstände meist länger als in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Privatunternehmen. Daher sollten für diese Projekte auch mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit die Organisationsentwicklung nicht in der ersten oder zweiten Phase steckenbleibt.
 - Das Gelingen von diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozessen hängt zudem stark von den verfügbaren Ressourcen und der Infrastruktur der Regelstrukturen ab. Daher bedarf es institutionalisierter Lernräume und klarer Verantwortlichkeiten auf Seiten der Regelstrukturen. Dies kann durch Kooperationsfördermaßnahmen seitens des Bundesprogramms hergestellt werden, etwa in Kooperation mit den Landesdemokratiezentren und den Partnerschaften für Demokratie. So könnten auch auf kommunaler und Landesebene strukturelle Veränderungsprozesse und der Abbau von struktureller Diskriminierung in Regelstrukturen im gesamten Bundesprogramm eine größere Rolle spielen.
 - Prozesse der Organisationsentwicklung sind zeitintensiv und benötigen seitens der Modellprojekte etablierte Strukturen, Kontakte und Vertrauensverhältnisse in die Regelstrukturen. Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, reichen die derzeitigen Rahmenbedingungen des Bundesprogramms nicht aus. Um nachhaltige diskriminierungskritische Organisationsentwicklung mit Regelstrukturen zu betreiben, braucht es vielmehr eine längere Projektlaufzeit oder erleichterte Weiterfinanzierung für Modellprojekte, die Organisationsentwicklung durchführen.
-

1. Gegenstand und Vorgehen

Im Programmbereich „Förderung von **Modellprojekten im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung**“ des Bundesprogramms „**Demokratie leben!**“ wurden **74 Modellprojekte** im Jahr **2023** umgesetzt.¹ Davon sind 48 Modellprojekte seit Januar 2020, 18 Modellprojekte seit März und Juli 2020, sieben Modellprojekte seit Juli 2021 und eines seit 2022 Teil des Programmbereichs.²

1.1 Ausgangslage

Es ist ein wichtiges übergeordnetes Ziel des Bundesprogramms, dass im Handlungsfeld generierte neue Erkenntnisse und Methoden auch extern weitergetragen werden. Insbesondere zum Abschluss der fünfjährigen Förderlaufzeit stellt sich daher die Frage, inwieweit es den Modellprojekten im Bereich „Vielfaltgestaltung“ gelingt, **Strategien zu entwickeln, um erarbeitetes Wissen, entstandene Ergebnisse und erprobte Ansätze zu transferieren** sowie über den Förderzeitraum hinaus **nachhaltig zu implementieren**. Nach den Grundsätzen der Förderung ist insbesondere die „Entwicklung von Strategien zur Übertragbarkeit der entwickelten Ansätze **in Regelstrukturen**“ (siehe BAFzA 2020: 5 ff.) für die Modellprojektförderung zentral. Als Adressaten gelten hier vor allem die Kinder- und Jugendhilfe (siehe ebd.: 4).

Insgesamt zeigt die Evaluation des Programmziels „Transfer“, dass die Modellprojekte in der Praxis sogar **über die Förderrichtlinien hinausgehen und ein breites Spektrum von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen adressieren**, um die Nachhaltigkeit der von ihnen entwickelten Ansätze und Methoden zu erreichen. Dazu gehören insbesondere: Schulen, öffentliche Verwaltung, Kinder- und Jugendhilfe, Universitäten und Hochschulen, politische Parteien, politische Entscheidungsträger*innen, Kindergärten, Theater, Museen, Familien- und Nachbarschaftszentren sowie Gemeinschaftsunterkünfte und zivilgesellschaftliche Organisationen.

1.2 Analysegegenstand und Fragen: Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen

Angesichts der großen Bedeutung von Transfer im Bundesprogramm und dessen komplexer Umsetzung wird das Thema durch die wissenschaftliche Begleitung schwerpunktmäßig in zwei aufeinanderfolgenden Jahren untersucht. Der **vorliegende Bericht fokussiert auf Regelstrukturen und staatliche Akteur*innen als Adressat*innen des Transfers** und der **Organisationsentwicklung der Modellprojekte**. Im kommenden Jahr 2024 steht darauf aufbauend der Transfer in die Zivilgesellschaft im Fokus und die Frage, inwieweit dieser zu einer Stärkung der zivilgesellschaftlichen Strukturen (siehe ebd.: 3) beiträgt. Zusätzlich bildet der Bericht, wie in jedem Jahr, den **Stand der Umsetzung der Modellprojekte** vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen ab.

¹ Zum Handlungsfeld Vielfaltgestaltung gehören sechs Themenfelder: Antisemitismus, Antiziganismus, Islam- und Muslimfeindlichkeit, Homosexuellen- und Trans*feindlichkeit, Rassismus, Chancen und Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft – Vielfalt und Antidiskriminierung.

² Zwei Modellprojekte beendeten die Förderung auf eigenen Wunsch vorzeitig im Jahr 2022.

Leitfragen im Themenschwerpunkt Transfer & Organisationsentwicklung:

- Welche **Anpassungen** und **Herausforderungen** hat es bei den Projekten gegeben? Welche projektinternen Faktoren waren hierfür ausschlaggebend? Welche Auswirkungen hatten **Krisen** und **aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen**?
- Welche **Formen** und **Wege des Transfers** in Regelstrukturen zeigen sich in der Arbeit der Modellprojekte? Was sind **Gelingsbedingungen** und worin liegen **Herausforderungen** für Transfer? Und inwiefern kann durch Transfer Nachhaltigkeit erreicht werden?
- Wie können die Modellprojekte **Prozesse der diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung** bei Regelangeboten und/oder staatlichen Institutionen initiieren und begleiten?

Im Schwerpunkt wird untersucht, welche Arbeitsbeziehungen und Kooperationen die Modellprojekte zu den Regelstrukturen und staatlichen Akteur*innen nutzen bzw. aufbauen. Außerdem werden Gelingsbedingungen und Herausforderungen identifiziert, die für den Transfer oder für die Prozesse der Organisationsentwicklung wichtig sind.³

1.3 Methodisches Vorgehen

Für die Analyse des Schwerpunkts „Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen“ wurden **quantitative und qualitative Methoden** genutzt und über eine **Triangulation** zusammengeführt.⁴

Mit allen Modellprojekten (N=74) wurden folgende Erhebungen durchgeführt:

- Quantitativer digitaler **Survey** (S) zum Umsetzungsstand und Schwerpunkt
- Leitfadengestützte **Kurzinterviews** (KI) zum Umsetzungsstand

Zum Schwerpunkt „Transfer und Organisationsentwicklung“ wurden zusätzlich mit 21 Modellprojekten **leitfadengestützte Interviews** (LI) geführt⁵ sowie fünf leitfadengestützte **Interviews mit Vertreter*innen von Regelstrukturen** (LIRS) und eine **Fokusgruppendifkussion** mit Vertreter*innen aus Regelstrukturen (FG).

Die Abkürzungen in Klammern dienen im weiteren Bericht unter anderem zum Verweis auf zugrundeliegende Erhebungsmethoden genutzter Daten und Zitate; beigefügte Zahlen verweisen als Code auf ein pseudonymisiertes Modellprojekt.

1.3.1 Qualitative Kurzinterviews (KI)

Mit allen 74 Projekten wurden im ersten und zweiten Quartal 2023 **leitfadengestützte, qualitative Kurzinterviews** geführt, um einen vertieften Einblick in den Projektfortschritt zu gewinnen. Die Fragen umfassen den **aktuellen Entwicklungsstand, Erfolge** und **Herausforderungen** im Rahmen der Projektumsetzung sowie die Bedeutung aktueller sozio-politischer Entwicklungen für die Projektarbeit. Die Ergebnisse aus dieser Erhebung finden sich insbesondere im Kapitel zum Stand der Umsetzung der Modellprojekte.

³ Organisationsentwicklung wird dabei als eine spezifische Form von Transfer gefasst.

⁴ Quellenverweise im Text erfolgen über das Kürzel der Erhebungsmethode / des Moduls gefolgt von der pseudonymisierten Projekt-ID.

⁵ Davon sechs Interviews aus dem Themenfeld Einwanderungsgesellschaft, fünf aus dem Bereich Antisemitismus, vier aus dem Feld Rassismus und jeweils zwei aus den Feldern Antiziganismus, Homosexuellen- und Trans*feindlichkeit sowie Islam- und Muslimfeindlichkeit.

1.3.2 Online-Survey (S)

Im Mai, Juni und Juli 2023 wurden von allen Modellprojekten **systematische Struktur- und Prozessdaten** in Form einer **Lime-Survey-basierten Online-Befragung** erhoben und analysiert. Dazu gehörten unter anderem Daten aus den Bereichen Umsetzungsstand sowie Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen. Die quantitativen Daten wurden zur Bearbeitung aller Fragestellungen herangezogen.

1.3.3 Leitfadengestützte Schwerpunktinterviews (LI)

Für das Kapitel „**Transfer in Regelstrukturen**“ wurden im zweiten und dritten Quartal 2023 mit Projektmitarbeitenden von 16 ausgewählten **Modellprojekten leitfadengestützte Interviews** digital via Zoom oder im Rahmen von Projektbesuchen geführt. Für die LI wurden Modellprojekte (n=16) ausgewählt, für die der Transfer in die Regelstrukturen einen zentralen Aspekt ihrer Arbeit darstellt. Bei der Auswahl wurde zudem auf ein ausgewogenes Verhältnis der Themenfelder im Handlungsfeld geachtet. Auch wurde berücksichtigt, dass ein breites Spektrum an adressierten Regelstrukturen im Sample enthalten ist. Zusätzlich wurden drei Interviews mit Vertreter*innen von **Regelstrukturen** (LIRS) geführt, die mit Modellprojekten aus der Säule Vielfaltgestaltung im Bundesprogramm kooperieren.

Für das Kapitel „**Organisationsentwicklung**“ wurden im zweiten und dritten Quartal digital über Zoom mit Projektmitarbeitenden von fünf **Modellprojekten leitfadengestützte Interviews** geführt. Für diese Interviews wurden Modellprojekte (n=5) ausgewählt, die einen Organisationsentwicklungsprozess in Regelstrukturen begleiten. Darüber hinaus wurde eine **Fokusgruppendifkussion**, außerdem wurden zwei leitfadengestützte Interviews mit Akteur*innen von **Regelstrukturen** durchgeführt, die in Organisationsentwicklungsprozesse involviert waren.

1.3.4 Datenanalyse

Die Datenerhebung und -auswertung erfolgte als **Triangulation der quantitativen und qualitativen Daten**. Während erstere Aussagen über Relativität und Relevanz erlauben, können mit letzteren Zusammenhänge und Bezüge hergestellt werden.

Die quantitativen Daten wurden **bi- und multivariat** mittels STATA und Microsoft Excel ausgewertet. Für die Auswertung der qualitativen Daten wurden die Audioaufnahmen der Kurzinterviews und der Schwerpunktinterviews (KI und LI) sowie der Fokusgruppendifkussion transkribiert. Die KI und LI wurden mittels **MAXQDA** und über ein **qualitativ-inhaltsanalytisches Verfahren** in Anlehnung an Kuckartz (2014) analysiert.⁶ Die Fokusgruppendifkussion wurden *sequenzanalytisch* ausgewertet.⁷ Abschließend wurden die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungsformate analysiert, zusammengeführt und mit Blick auf Empfehlungen und Best-Practices ausgewertet.

Die insgesamt 74 Kurzinterviews wurden einer systematischen Analyse unterzogen, die in mehreren Schritten erfolgte. Zunächst wurden alle Kurzinterviews vollständig kodiert, um relevante Themen zu identifizieren. Während der Analyse lag der Schwerpunkt auf einer vertieften Untersuchung der Herausforderungen, mit denen die Projekte konfrontiert waren, sowie der angewandten Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Im finalen Auswertungsprozess wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den analysierten Themen ermittelt.

⁶ Anhand des Interviewleitfadens und einer ersten Durchsicht der empirischen Daten wurde in einem Wechsel aus Induktion und Deduktion ein Codebaum erstellt, anhand dessen das Interviewmaterial in MAXQDA strukturiert wurde. Im Anschluss wurden die codierten Segmente mit Blick auf ihre Aussagekraft für die jeweiligen Fragestellungen in Wissenschaftler*innengruppen diskutiert und analysiert.

⁷ Zentral war bei diesem Vorgehen die Frage „wie die Beforschten über einen bestimmten Gegenstand sprechen. Eine solche Analyseperspektive eröffnet einen systematischen Zugang zur Bedeutung des Gesagten“ (Kleemann et al. 2009: 20).

2. Aktuelle Entwicklungen im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung

Das Kapitel fokussiert darauf, welche Bedeutung der Stand der bisherigen Umsetzung in den Modellprojekten, inklusive des Umgangs mit besonderen Herausforderungen, für das vergangene Jahr der Förderperiode (2020–2024) und das Handlungsfeld haben wird. Zu den Herausforderungen zählten insbesondere die Post-Coronapandemie, der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine und der zunehmende Rechtsdrift in Deutschland.

2.1 Stand der Umsetzung im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung

Aktuelle Krisen, Konflikte und Kriege haben in den vergangenen Jahren einen **erheblichen Einfluss** auf die **Umsetzung** der **Modellprojektarbeit** genommen. In diesem Kapitel werden Herausforderungen und Anpassungen der Projekte und ihrer diskriminierungskritischen und vielfaltsorientierten Projektarbeit dargestellt. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Ausblick über die zukünftig zu erwartende Entwicklung in den Projekten.

2.1.1 Projektarbeit in (post-)pandemischen Zeiten

Trotz andauernder Herausforderungen berichten Modellprojekte erwartungsgemäß von einer **einfacheren Projektumsetzung** in der **Post-Pandemie-Phase**, insbesondere hinsichtlich der Erreichung der Zielgruppen und der Durchführung der Projektschwerpunkte.

„[...] für uns war [die Post-Corona-Phase, Anm. Autor*innen] [...] wenig herausfordernd, [...] weil wir das Projekt ja wirklich so angelegt haben, dass es eben nicht digital stattfindet, sondern in echt. [...] dadurch können wir [...] das Projekt, so wie es geplant, ursprünglich mal konzipiert war, auch wirklich durchführen.“ (KI38)

Nach dem Ende der Maßnahmen zur Eindämmung der Coronapandemie wurden nicht nur **ursprünglich geplante Projektansätze** wieder aufgenommen, sondern **auch neue Konzepte und Ansätze** weiterentwickelt. Eine Reihe von Modellprojekten **erweiterte** ferner ihre ursprünglich **geplanten Themenschwerpunkte** durch die Verschränkung verschiedener Diskriminierungsphänomene auf der Ebene der Projektinhalte und Zielgruppen. Die erfolgreiche Verschränkung verschiedener Diskriminierungsphänomene auf der Ebene der Projektinhalte und Zielgruppen wurde durch intersektionale Ansätze, partizipative Methoden, Sensibilisierung und Schulungen, umfassende Interventionsstrategien und Netzwerkbildung erreicht.⁸

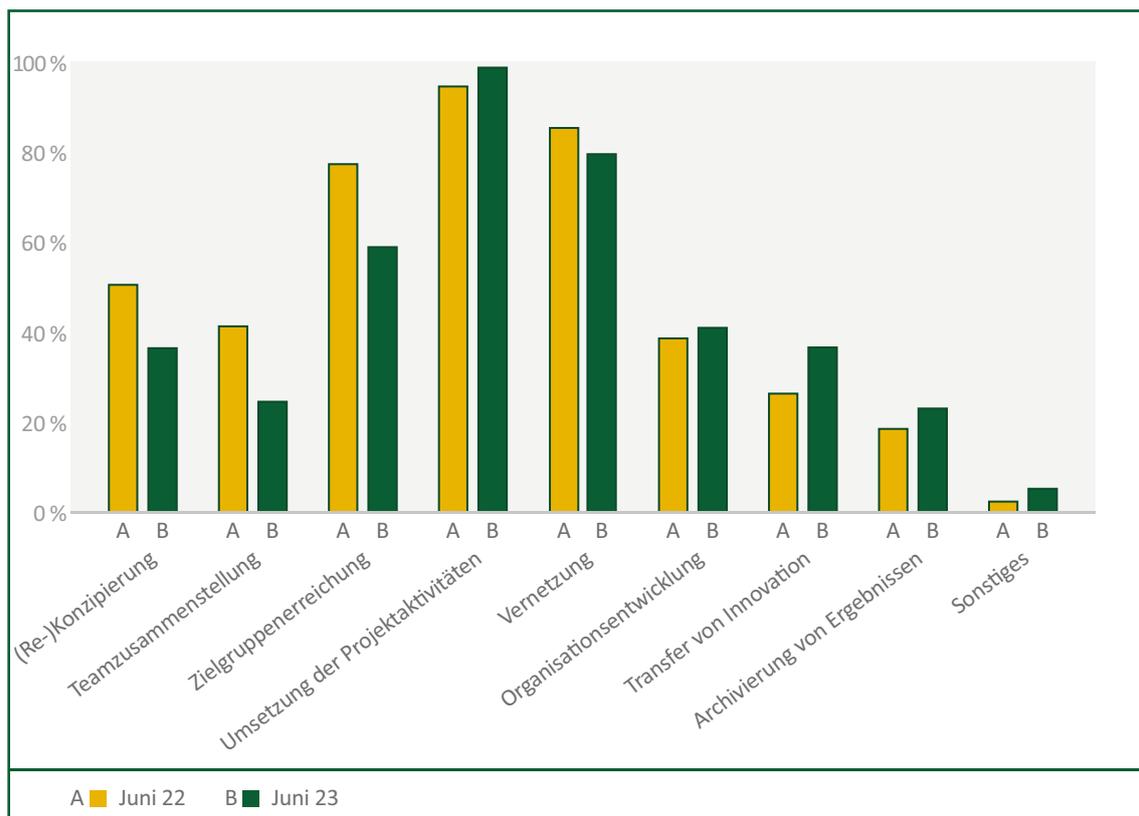
Im **vierten Jahr der Projektförderung** befinden sich alle Modellprojekte **voll in der Projektumsetzung**⁹ in teils parallellaufenden Phasen: Für 60 % der Modellprojekte ist die **Zielgruppenerreichung** ein kontinuierlicher Prozess und keine einmalige Aktivität zu Beginn der Laufzeit. 79 % der Modellprojekte sind darüber hinaus mit der Vernetzung mit Akteur*innen aus Zivilgesellschaft und/oder Regelstrukturen befasst.

⁸ Beispielsweise wurden projektbegleitend jugendliche Inklusionslotsen ausgebildet, um bessere Zugänge für marginalisierte Gruppen zu schaffen.

⁹ Wegen der grundsätzlichen Neustrukturierung eines Modellprojektes Anfang 2023 bzw. des ausstehenden Bewilligungsbescheides befand sich dieses zum Zeitpunkt der quantitativen Erhebung zwischenzeitlich nicht in der Phase der Projektumsetzung. Das Projekt wird jedoch aktuell wieder planmäßig umgesetzt.

Und trotz der noch fast zweijährigen Laufzeit bis Ende 2024 beschäftigen sich immerhin schon 37 % mit **Transferaktivitäten** und 23 % mit der **Sicherung der Ergebnisse** mit Blick auf das Projektende. Gleichzeitig zeigt sich weiterhin eine gute Mischung aus geplantem Vorgehen und flexibler Anpassung in der Projektarbeit: So (re-)konzipieren 37 % der Modellprojekte ihre Ansätze und 25 % passen ihre Teamzusammenstellung weiter an (siehe [Abbildung 1](#)).

Abbildung 1 Jahresvergleich der Modellprojektphasen in den Jahren 2022 und 2023



👉 **Lesebeispiel:** Im Juni 2023 befinden sich 41 % der Modellprojekte in der Phase der Organisationsentwicklung, im Juni 2022 waren es 39 %. **Quelle:** Survey 2022, 2023, eigene Darstellung. 2022: N = 75; 2023: N = 73.

Hohe personelle Fluktuation ist für Modellprojekte wie auch schon in den Jahren zuvor ein erhebliches Problem. Ursächlich hierfür sind oft kurze Vertragslaufzeiten und Unsicherheiten über die Verlängerung der Verträge (durch jährliche Kofinanzierung). Dies **führt zu deutlichen Effizienz- und Nachhaltigkeitsverlusten** in der Projektarbeit: Die Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender erfordert Zeit, die der inhaltlichen Projektarbeit fehlt. Ein Personalmangel **beschränkt** ferner den **Handlungsspielraum** der Projekte, wenn auf unvorhergesehene Ereignisse – wie trägerinterne Umstrukturierungen, aktuelle Krisen, finanzielle Ausfälle oder verzögerte Genehmigungen – reagiert werden muss. Insbesondere der **Verlust an projektbezogener Expertise** bei Personalwechsel wird als problematisch beschrieben:

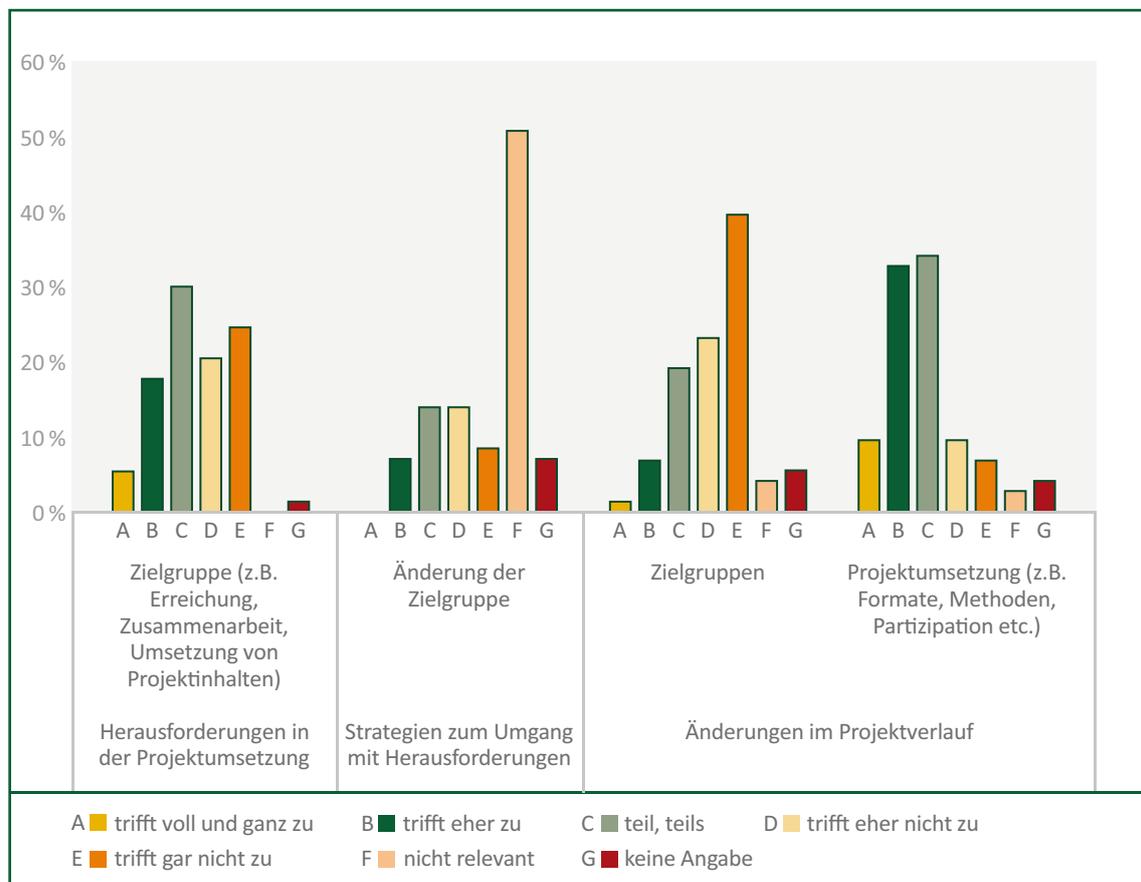
„Jetzt haben wir gerade das qualifizierte Personal, aber spätestens ab Anfang nächsten Jahres wird das Personal anfangen, sich umzusehen sozusagen.“ (K177)

Entsprechend geben über die **Hälfte der Modellprojekte (59 %)** an, in den vergangenen zwölf Monaten Änderungen in der „Teamzusammenstellung und/oder Zusammenarbeit im Team“ vorgenommen zu haben. Projektmitarbeitende, die mit **freiwillig Engagierten** zusammenarbeiten, berichteten ebenfalls von hoher Fluktuation und dem damit verbundenen Verlust der investierten Arbeit. Eine zusätzliche Herausforderung ist, dass seit der **Corona-Pandemie sowohl eine anhaltende Zurückhaltung** als auch Schwierigkeiten bei der Aktivierung, Kommunikation und der Koordination mit den Freiwilligen fortbestehen.

Ähnlich oft wie im Vorjahr (mit 54 %) nahmen 52 % der Modellprojekte in den vergangenen zwölf Monaten aufgrund unerwarteter **interner Herausforderungen** Anpassungen vor. In Fällen, in denen die Nachfrage aufgrund einer **erhöhten Sichtbarkeit des Projektthemas** (z. B. Arbeit mit Geflüchteten) unerwartet ansteigt, liegt der Bedarf erheblich über den vorhandenen Kapazitäten in den Projektteams.

Stabilisiert hat sich hingegen nach dem Ende der Pandemie die **Zusammenarbeit mit** den jeweiligen **Zielgruppen**: Vor allem Projekte, die eng mit Zielgruppen zusammenarbeiten – die etwa Beratungen für Geflüchtete anbieten oder Basisgruppen diskriminierungserfahrener Personen aufbauen – können einen intensiveren und nachhaltigeren Kontakt zu ihren Zielgruppen aufbauen.

Abbildung 2 Herausforderungen und Umgangsstrategien der Modellprojekte im Bereich Zielgruppen



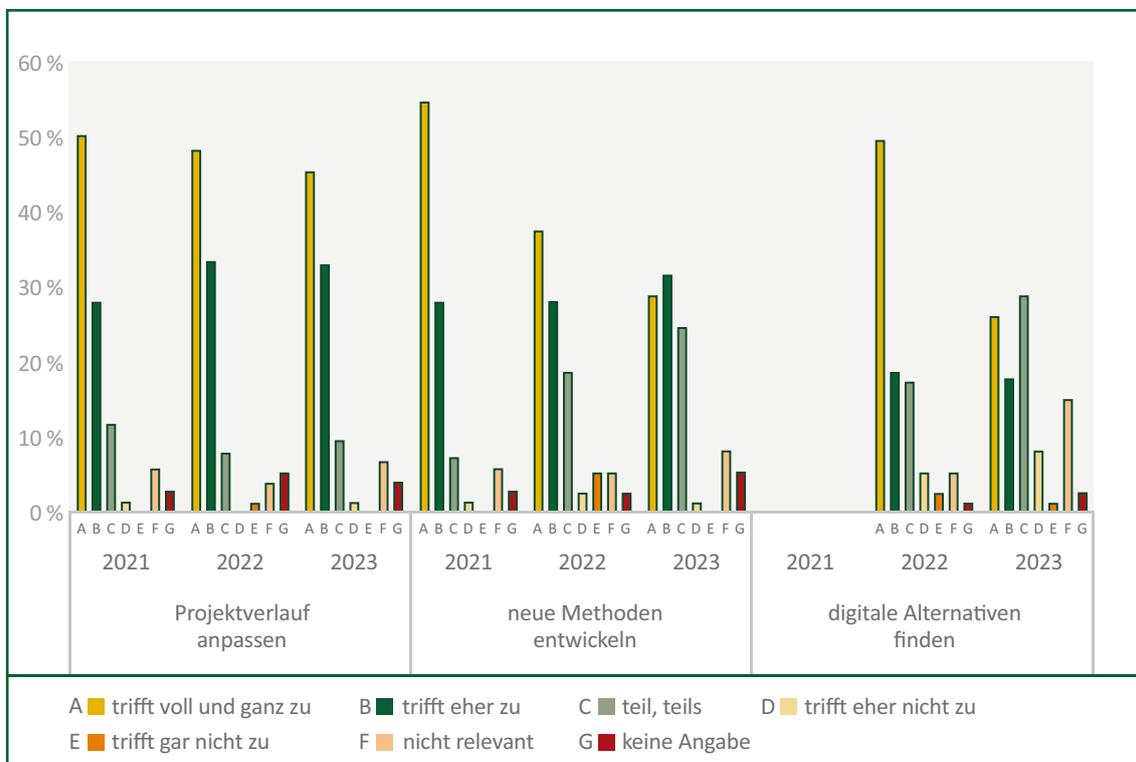
➔ **Lesbeispiel:** 27 % der Modellprojekte haben Änderungen im Projektverlauf bezogen auf ihre Zielgruppe vorgenommen, 1 % stimmt voll und ganz zu, 7 % stimmen eher zu, 19 % stimmen teils, teils zu. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

Lediglich 27 % der Modellprojekte berichten, dass sie in den vergangenen zwölf Monaten im Bereich „Zielgruppen“ noch Anpassungen vorgenommen haben. Nichtsdestotrotz ist die **Zielgruppenerreichung durchgehend ein wichtiges Thema** bei den Modellprojekten und 53 % von ihnen bestätigen, dass sie in den vergangenen zwölf Monaten im Bereich „Zielgruppen (z. B. Erreichung, Zusammenarbeit, Umsetzung von Projekthaltungen)“ Herausforderungen in der Projektumsetzung hatten (siehe [Abbildung 2](#)).

Auf die verbleibenden **Herausforderungen im Bereich „Zielgruppen“** haben die Modellprojekte verschiedene Antworten gefunden. Vorrangig werden diese jedoch mit einer Veränderung in der Projektumsetzung, etwa **durch die Anpassung von Formaten und Methoden** oder einer **stärkeren Partizipation** angegangen. Insgesamt haben 77 % der Modellprojekte in den vergangenen zwölf Monaten Änderungen in der Projektumsetzung vorgenommen. 10 % geben an, dies voll und ganz getan zu haben, auf 33 % trifft das eher zu und 34 % haben teilweise Änderungen vorgenommen (siehe [Abbildung 2](#)).

Diese **Anpassungsfähigkeit der Modellprojekte** bestätigt sich auch mit Blick auf die allgemeine Projektumsetzung durchgängig seit Beginn der Förderphase 2020. Um Herausforderungen in der Projektumsetzung zu bewältigen, setzen sie **unterschiedliche Strategien** ein: So passen 88 % den Projektverlauf an und 86 % entwickeln neue Methoden (siehe [Abbildung 3](#): Projektverlauf anpassen / neue Methoden entwickeln, 2023; trifft voll und ganz zu; trifft eher zu; trifft teils, teils [akkumulierte Prozentwerte]).

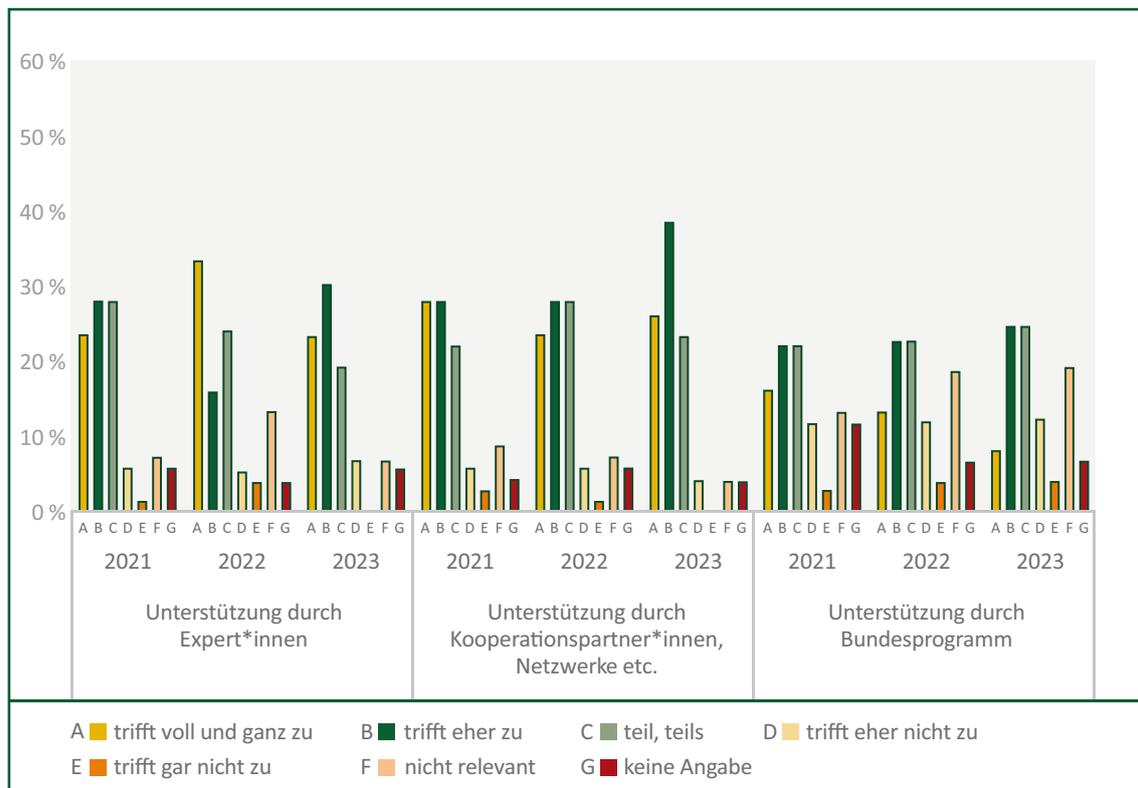
Abbildung 3 Jahresvergleich zu hilfreichen Strategien der Modellprojekte im Umgang mit Herausforderungen in der Projektumsetzung in den Jahren 2021, 2022 und 2023



➔ **Lesebeispiel:** Im Jahr 2023 stimmten 61 % der Modellprojekte zu (29 % voll und ganz, 32 % eher), dass es eine hilfreiche Strategie im Umgang mit Herausforderungen in der Projektumsetzung ist, neue Methoden zu entwickeln. Anmerkung: Das Item „digitale Alternativen“ wurde erst 2022 in den Online-Survey aufgenommen. **Quelle:** Survey 2021, 2022, 2023, eigene Darstellung. 2021: N = 68; 2022: N = 75; 2023: N = 73.

Eine **weitere wesentliche Strategie**, um Herausforderungen in der Projektumsetzung zu bewältigen, waren in den vergangenen drei Jahren **funktionierende Netzwerke** und **Kooperationen**: 72 % erhalten Unterstützung von Expert*innen; 87 % finden Unterstützung durch Kooperationspartner*innen und Netzwerke. Für 58 % der Modellprojekte ist zudem auch die **Unterstützung durch das Bundesprogramm** eine hilfreiche Möglichkeit zur Problemlösung gewesen (siehe [Abbildung 4](#)).

Abbildung 4 Jahresvergleich zu hilfreichen Strategien der Modellprojekte im Umgang mit Herausforderungen in der Projektumsetzung in den Jahren 2021, 2022 und 2023



➔ **Lesebeispiel:** Im Jahr 2023 finden 64 % der Modellprojekte eine Unterstützung durch Kooperationspartner*innen, Netzwerke etc. hilfreich (26 % voll und ganz, 38 % eher), um Herausforderungen in der Projektumsetzung zu begegnen. **Quelle:** Survey 2021, 2022, 2023, eigene Darstellung. 2021: N = 68; 2022: N = 75; 2023: N = 73.

Insgesamt deutet die Tatsache, dass auch relativ spät im Projektverlauf noch größere Änderungen vorgenommen werden, auf eine **hohe Flexibilität** und **Anpassungsfähigkeit der Modellprojekte** hin – insbesondere vor dem Hintergrund der Coronapandemie. Bedeutsam für die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen in der Umsetzung sind dabei die Entwicklung neuer Methoden und die Zusammenarbeit mit Expert*innen und Netzwerken.

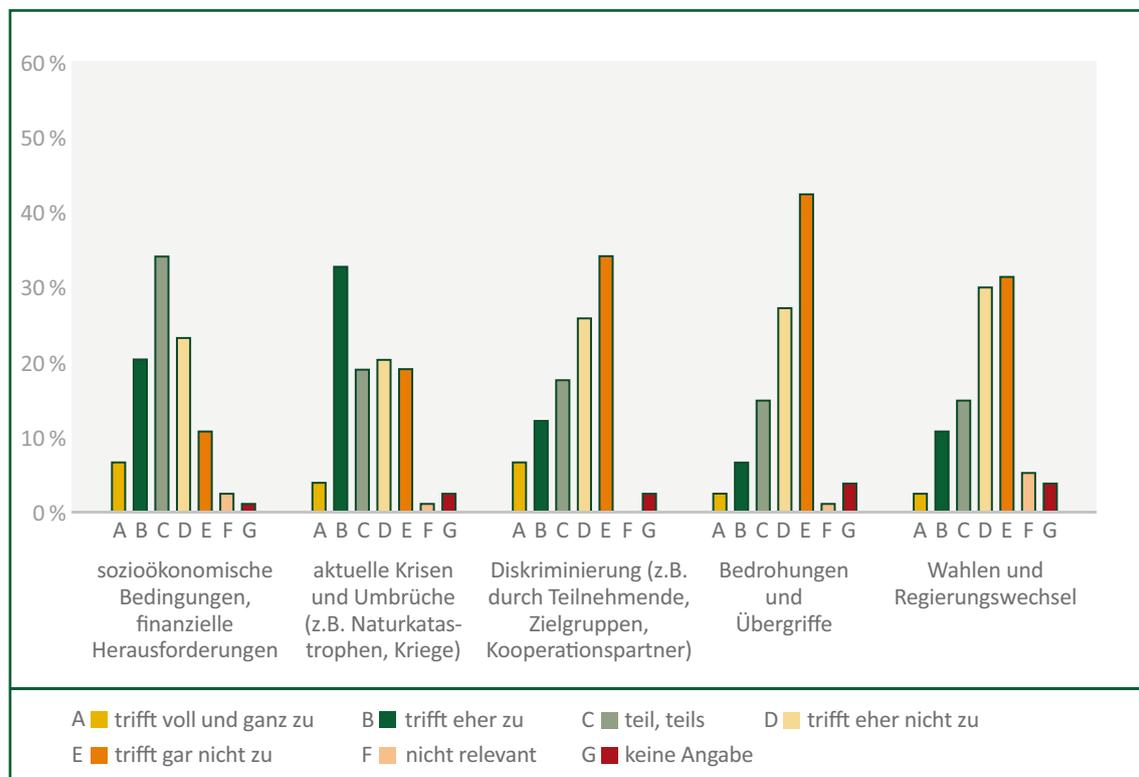
2.1.2 Projektarbeit in Zeiten internationaler Krisen

Aktuelle Krisen nehmen weiterhin erheblichen Einfluss auf die Projektarbeit und haben direkte Rückwirkungen auf die Inhalte, die Zielgruppen, die Projektteams und die finanziellen Ressourcen der Modellprojekte.

Für über die Hälfte der Modellprojekte (56 %) führen **externe Faktoren**, wie aktuelle **Krisen und Umbrüche** (inklusive Kriege), zu **Herausforderungen in der Projektarbeit**. Und obwohl die Corona-Pandemie offiziell zu Ende ist, verarbeiten die Modellprojekte noch deren Nachwirkungen: 58 % der Modellprojekte geben an, dass der Umgang mit dem Coronavirus und Infektionsrisiken immer noch Auswirkungen auf ihre Projektumsetzung haben. Dies gilt auch für die erneute Rückanpassung an die postpandemische Phase (67 %) (siehe [Kapitel. 3.1.1](#)).

Auch **sozioökonomisch schwierige Bedingungen** und finanzielle Herausforderungen (62 %) beeinflussen die Modellprojekte (siehe [Abbildung 5](#)). Konkret kämpfen die Projekte mit Ressourcenengpässen, die durch die **anhaltende Inflation** verursacht werden. **Preissteigerungen und Budgetbeschränkungen** erschweren die Finanzierung und führen teils zu Einschränkungen bei der Umsetzung geplanter Ansätze. Auch die steigenden **Materialkosten** aufgrund der Energiekrise erfordern weitere Arbeit, da versucht wird, diese etwa durch **zusätzliches Fundraising** oder eine **Umschichtung von Kosten** aufzufangen. Des Weiteren sind auch die Zielgruppen von Inflation und steigenden Lebenshaltungskosten betroffen, was sich auf die Projekte auswirken kann (z. B. höhere Honorarforderungen, die nicht gezahlt werden können; emotionale und finanzielle Belastung von Zielgruppen, die sich auf die Teilnahmekapazitäten auswirken; Befürchtungen, dass weniger Menschen sich ehrenamtlich engagieren).

Abbildung 5 Externe Faktoren als Gründe für Herausforderungen in der Projektumsetzung



➔ **Lebeispiel:** 28 % der Modellprojekte geben an (7 % voll und ganz, 21 % eher), dass sozioökonomische Bedingungen und finanzielle Herausforderungen externe Faktoren darstellen, die zu Herausforderungen in der Projektumsetzung führen. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

Die **Unterstützung durch das BAFzA und das Bundesprogramm** sind in diesem Kontext **von großer Bedeutung**, um zumindest einen Teil der nachträglich entstandenen Kosten aufzufangen. Hilfreich sind hier sowohl zusätzliche offene finanzielle Mittel oder auch gezielte Ressourcenbereitstellung (z. B. Energiekostenzuschüsse), um Engpässe abzufedern.

Krisen: Besondere Herausforderungen und Bewältigungsstrategien

Als besonders problematisch wird das in den vergangenen Jahren erlebte **Zusammenkommen mehrerer Krisen** bzw. die **dichte Abfolge** von Krisen durch die Zielgruppen und die Modellprojekte bewertet: „*Man hat ein Gefühl, wir leben in einer permanenten Krise.*“ (KI21). Dadurch befanden sich die Projekte in einer **beständigen Notwendigkeit**, sich in schneller Abfolge in der Projektarbeit neu darauf **einzustellen** und die Folgen für sich zu reflektieren. Die Krisen wirken ferner über veränderte gesellschaftliche Diskurse, die auch von den Zielgruppen aufgenommen werden, in die Projektarbeit hinein. So sind die Projektmitarbeitenden gefordert, eine **Balance zwischen** einem **festen Projektangebot** und **flexiblen Anteilen** (als Krisenreaktion) zu finden. Dies kostet zum einen zusätzliche Zeitressourcen und bedeutet zum anderen eine erhebliche Kraftanstrengung neben der „normalen“ Projektarbeit.

Beeinträchtigt ist teilweise auch die **Zusammenarbeit mit anderen Organisationen**, etwa weil sich durch die Krisen die Prioritäten von Partner*innen verschieben. Durch die Krisen verändern sich zudem die **Bedarfe von Zielgruppen** und deren Teilnahmebereitschaft, zum Teil auch die Bedarfe von selbst „betroffenen“ Projektdurchführenden.

Je nachdem, wie die Krisen sich auf die Projektarbeit auswirken, nehmen die Modellprojekte ein breit gefächertes Spektrum an **Anpassungen** ihrer Arbeit in Bezug auf die **Themenauswahl**, die **Angebotsformate** und den **Projekttablauf** vor.

„*Da gibt es natürlich sehr viel Bedarf, auch zu diesem Thema was zu machen, [...] wir versuchen [...] neben unseren Zielen [...] die Bedarfe unserer Zielgruppe, also wo können wir die aktuell abholen, [zu berücksichtigen] [...] wir haben auch russischsprachige Beiratsmitglieder, da gab es das Bedürfnis, sich auszutauschen.*“ (KI27)

„*[...] der Krieg in der Ukraine ist für uns total relevant, weil [...] die Ukrainer*innen [...] andere Bedarfe [...] haben, neue Bedarfe [...] dazugekommen sind an Beratungen.*“ (KI38)

Die Projekte gehen hierbei bedarfsorientiert vor und gestalten ihre Angebote möglichst flexibel entlang dessen, was von den Zielgruppen gerade gebraucht wird. Die **aktuellen Bedarfe der Zielgruppen** werden durch Projektmitarbeitende ermittelt. Vereinzelt wurde auch versucht, durch direkte Abfrage bei **Projektpartner*innen** bei der Projektumsetzung wichtige Bedarfe vorab zu erfahren. Neben einer **Befragung der Zielgruppen** werden Bedarfe auch über bestehende **Netzwerke** an die Modellprojekte herangetragen, so dass sie selbst oder Kooperationspartner*innen aktiv werden können.

Diese Erkenntnisse fließen dann in die **(zusätzlichen) Angebote** ein, zum Beispiel durch das Bereitstellen von Gesprächs- oder Self-Care-Angeboten, das Verschieben thematischer Workshopschwerpunkte (z. B. die Behandlung von Antislawischem Rassismus oder die Ungleichbehandlung von ukrainischen Geflüchteten); die Neukonzeption von Workshops (z. B. im Bereich der Desinformation); konkrete Unterstützungsleistungen für Geflüchtete (z. B. für ukrainische Rom*nja: Aufnahme, Transport und Übersetzungsdienste) sowie die Organisation von Hilfsan-

geboten für Erdbebenbetroffene. Es werden ferner **neue Ad-hoc-Formate** zu aktuellen Themen und Herausforderungen entwickelt. Dieses Vorgehen erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit, beispielsweise wenn die Sprachkenntnisse der Projektdurchführenden und der Zielgruppen nicht übereinstimmen.

„Und zwar kam es da jetzt [...] öfter mal vor, dass ukrainische Schülerinnen und Schüler in den Schulklassen in den Workshops dabei waren, es allerdings immer wieder dann doch auffällt, dass die Sprachhürden einfach noch viel zu groß sind, weil sie noch viel zu oft für einen viel zu geringen Zeitraum in Deutschland sind, dass sie einfach sehr schwer erreichbar sind. Wir [...] sind zwischendurch dann ins Englische überggesprungen. Eine Schülerin war auch da, die auch noch polnischen Background hatte. Das passte dann wiederum ganz gut, weil ich auch polnischen Familienhintergrund habe, dass ich über die Schiene sie [...] ein Stück weit abholen konnte.“ (KI62)

Im Zusammenhang mit den **Fluchtbewegungen** aus der **Ukraine** werden die meisten Projekte mit **Diskriminierungen** und **Rassismus** konfrontiert. Vor allem die Ungleichbehandlungen nicht-weißer Geflüchteter, aber auch Stereotypisierungen (z. B. in der medialen Darstellung) und Anfeindungen unter Geflüchteten beschäftigen die Modellprojekte. Dies betrifft insbesondere Projekte, die im Themenfeld Antiziganismus arbeiten. Sie berichten verstärkt von Diskriminierungen gegenüber geflüchteten Rom*nja:

*„Vor allen Dingen die, die jetzt in Unterkünften [...] bekommen zum Beispiel mit, dass [...] weiße Ukrainer rassistisch gegenüber Roma sind. Das sehen ja manche auch, auch wenn es oft schwierig ist, [...] es kommt sehr auf die Übersetzer*innen an, [...] wenn das weiße Ukrainer*innen sind, die [...] gerade hergekommen sind [...], die dann ihren Rassismus mitbringen, schlägt sich das natürlich auch in den Übersetzungen nieder.“ (KI17)*

Entsprechend bieten Projektmitarbeitende Gespräche und Beratungen an oder übernehmen bei Spannungen eine Vermittlerfunktion, die in ihrem ursprünglichen Projektkonzept gar nicht vorgesehen war.

Die sich **akkumulierenden** bzw. sich **gegenseitig bedingenden Krisen**, wirken ferner als **Verstärker** von **bestehenden rassistischen** und **diskriminierenden Haltungen**. Die bestehenden Krisen werden beispielsweise von rechten Akteur*innen als Gelegenheit für das Platzieren von Verschwörungsmethoden, Stereotypen und ausgrenzenden Narrativen ausgenutzt. Aber auch in anderen Kontexten lässt sich eine Zunahme diskriminierender/rassistischer Einstellungen konstatieren und eine steigende Bereitschaft, diese auch öffentlich zu äußern. Die Modellprojekte reagieren darauf, indem sie auch hier ihr Angebot anpassen, wie zum Beispiel über einen Projekttag an Schulen, der konzeptionell umgestaltet wurde, um rassistische Ressentiments, die verstärkt im öffentlichen Diskurs, aber auch in Schulklassen auftauchen, gezielt zu bearbeiten.

2.1.3 Nationale Politiken und ihre Auswirkungen auf die Projektarbeit

Der **politische Kontext** bildet eine **wichtige Rahmenbedingung** für die Arbeit der Modellprojekte. Zum einen hat er direkte Auswirkungen auf ihre **Finanzierung**, zum anderen befördert er ein unterstützendes oder ablehnend bis feindliches **gesellschaftliches (Arbeits-)Klima** (siehe dazu: Sowa et al. 2024). Unsicherheit erzeugt aktuell insbesondere das fortgesetzte Mainstreaming rechter und/oder populistischer Positionen und Parteien (siehe dazu: Sponholz 2021; Meuth et al. 2022; Brunner 2022; Reinhardt et al. 2023; Zick et al. 2023; Decker et al. 2022).

Konkret geben 29 % der Modellprojekte an, dass **Wahlen und Regierungswechsel** einen externen Faktor darstellen, der zu Herausforderungen im Projekt führte – 3 % stimmen voll und ganz zu, 11 % eher und 15 % teils, teils (siehe [Abbildung 5](#)). Bei einem Wechsel hin zu einem sehr konservativen Spektrum steigt die Unsicherheit hinsichtlich der Rahmenbedingungen, welche die Grundlage für die eigene Projektarbeit darstellen: So gab es beispielsweise die Befürchtung, dass ein Landesantidiskriminierungsgesetz „wieder gekippt“ (KI72) werden könnte. **Sorge** bereiten insbesondere die **steigenden Umfragewerte antidemokratischer Parteien** und das Fortbestehen/ Erstarren rechtspopulistischer und rechtsextremer Organisationen, wozu je nach Region auch die sogenannten Querdenker, Pegida oder rechte Aufmärsche gehören.

„Für uns in der Region ist [...] das Damoklesschwert der Kommunalwahlen und der Landtagswahlen 2024 da. [...] Ich sehe es jetzt nicht als so unrealistisch an, dass wir da eine stärkste Kraft der AfD bekommen könnten.“ (KI66)

Die Unsicherheiten bezüglich der Projektentwicklung in **bestimmten Regionen mit hohen Zustimmungswerten für die AfD** in Umfragen spiegeln die permanente Sorge um politische Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Projektlandschaft wider. Dabei steht die Frage im Raum, wie sich die wachsende Zustimmung zu antidemokratischen Positionen auf die Projektarbeit und das gesellschaftliche Klima mit einer Zunahme von Diskriminierungen und Rassismen, auch mit Blick auf die eigenen Communitys, auswirkt.

„Wir beobachten schon insgesamt eine Diskursverschiebung nach rechts [...] natürlich macht uns das auch Sorge, dass wir irgendwie eine AfD im Parlament haben und das in Diskussionen zum Beispiel bei der Kriminalitätsberichterstattung inzwischen die Täterherkunft viel mehr genannt wird. Also dass es gesellschaftlich viel erlaubter geworden ist, ja, rassistisch zu sein.“ (KI22)

Projekte in Regionen mit besonders hohen Zustimmungswerten für die AfD stehen sogar vor der Frage, ob und inwieweit ihr Projekt nach den nächsten Wahlen überhaupt noch umsetzbar sein wird. Wenn beispielsweise für die **Kofinanzierung** das Empfehlungsschreiben eines lokalen politischen Amtes vorliegen muss, das die Zusammenarbeit mit einem Partner, der „als links und als antifaschistisch gilt“ (KI66), jedoch ablehnt und die **Drohung, die Mittel zu streichen**, im Raum steht. Angesichts einer potenziellen Regierungsbeteiligung rechter Parteien beschäftigt die Projekte aber auch die Frage nach den Folgen für das **Arbeitsklima** an Orten der Projektumsetzung.

„Aber ich glaube, dass sich das politische Klima [...] noch mal verschärft [...] sowohl individuell für die Menschen, die wir ausbilden, wie in den Schulen, das muss man natürlich auch sehen, dass das natürlich auch noch mal ein anderes Arbeitsklima schafft, wenn man wirklich eine AfD-Regierung hätte [...] vor Ort in den Schulen [...] je nachdem, wie die Wahl ausgeht [...] in was für einem politischen Klima wir [...] Leute in die Schulen schicken, wo wir Leute quasi, die wir ausgebildet haben, rausschicken.“ (KI42)

Damit einher gehen Versuche rechter Parteien, etwa durch Kleine Anfragen, die **Legitimität der Projektarbeit in Frage zu stellen**. Aber auch die vor Wahlen bei demokratischen Parteien beobachtbare **Verschärfung der Rhetorik** – um konservative Wähler*innen anzusprechen – **erschwert die Projektarbeit**, wenn dadurch etwa Kampagnen der Modellprojekte konterkariert werden, die darauf ausgerichtet sind, neue positiv besetzte Narrative über diskriminierungserfahrende Gruppen zu etablieren.

Umgekehrt wecken Regierungswechsel hin zu Koalitionen, die als für die eigene Arbeit unterstützend wahrgenommen werden, **positive Hoffnungen** hinsichtlich der Antidiskriminierungsarbeit. Eine **institutionalisierte Sichtbarkeit** der Projektinhalte bzw. der von Diskriminierung „betroffenen“ oder bedrohten Gruppen hat ebenfalls eine positive Wirkung auf die Arbeit der Modellprojekte. Beispielhaft hierfür steht der Beauftragte der Bundesregierung gegen Antiziganismus, aber auch geplante Reformen, etwa, das sogenannte „Transsexuellengesetz“¹⁰ durch das Selbstbestimmungsgesetz¹¹ zu ersetzen. Diese strukturellen Veränderungen verstärken die Präsenz und Etablierung der Arbeit der Modellprojekte und wirken auf diese zurück. Die Modellprojekte passen entsprechend ihre Bildungsarbeit an, indem sie neben der Wissensvermittlung Fehlinformationen und dadurch produzierte Vorurteile aufgreifen und bearbeiten:

„Also so generell habe ich das Gefühl, [...] dass es früher [...] eine große Unwissenheit [...] gab, [...] die [wird] jetzt [...] ersetzt durch so [...] Wissen, was noch mal ganz anders auseinandergenommen werden muss. Also da ist einiges dabei, was schon auch voll gut ist. [...] dass Menschen wissen, dass [...] Transmenschen [...] existieren, [...] nicht binäre Menschen. [...] aber mit diesem Anstieg an Wissen ist natürlich auch so der Anstieg an Fehlinformationen extrem gestiegen und dadurch die Art von Diskriminierung sich auch einfach verändert hat.“ (KI52)

Teilweise birgt eine **höhere strukturelle Sichtbarkeit** der Themen aber auch die **Gefahr** verstärkter **Ausgrenzung, Anfeindung** und **Bedrohung**. Auf diese reagieren die Projekte mit Angeboten, unter anderem mit einem Online-Austausch zum Umgang mit trans*feindlichen Äußerungen und Angriffen und entsprechender Themensetzung bei Fortbildungen.

Auch **politische Signale**, die die Relevanz der Projektarbeit betonen und die Demokratieförderung stärken, werden als **hilfreich** wahrgenommen. So wird mit dem **geplanten Demokratiefördergesetz** der Regierungskoalition die Hoffnung verbunden, dass die Präventionsarbeit gegen Diskriminierung und Rassismus gestärkt und verstetigt wird, was dazu beitragen kann, „undemokratische Aktionen“ einzudämmen.

„[Diese] Leute [...] [werden dann nochmal darüber nachdenken, ob es Sinn macht, gegen [das] demokratische Prinzip [zu verstoßen].“ (KI 67)

2.1.4 Perspektiven für die Zukunft

Erwartungsgemäß ist die Frage „wie geht es weiter?“ bei den Modellprojekten im vorletzten Förderjahr bereits sehr präsent. Diese Überlegungen sind allerdings von großer **Unsicherheit geprägt**, da nicht klar ist, wie das **Bundesprogramm künftig zugeschnitten** sein wird. Der Fokus liegt entsprechend dem Umsetzungsstand der Projekte im Handlungsfeld 2023 auf der Frage von **Nachhaltigkeit und Innovation**, das heißt: Wie können bewährte und etablierte Ansätze weitergeführt und unter welchen Bedingungen und mit welchen Förderkriterien können (daraus) neue Ansätze entwickelt werden?

¹⁰ Gesetz über die Änderung der Vornamen und die Feststellung der Geschlechtszugehörigkeit in besonderen Fällen (Transsexuellengesetz – TSG) vom 10.09.1980.

¹¹ Gesetz über die Selbstbestimmung in Bezug auf den Geschlechtseintrag (SBGG). Mehr Informationen finden sich hier: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/gesetz-ueber-die-selbstbestimmung-in-bezug-auf-den-geschlechtseintrag-sbgg-224546> [zuletzt abgerufen am 02.08.2024].

„Eigentlich müssten wir uns jetzt ja was Neues ausdenken. [...] Es gibt ja keinen Fördertopf, auf dem man sagt, okay, Modellprojekt ist gut gelaufen und wir fördern das jetzt im gleichen Maße weiter. Und das ist natürlich schade, wenn ein Modellprojekt gut läuft.“ (KI 42)

„[...] wir sind [...] mega sichtbar, [...] auch mit dem Logo, mit dem Namen und schreiben so viele Stellen an und dann soll es einfach verschwinden und man muss auf Teufel komm raus irgendwas Neues machen.“ (KI52)

Vereinzelte besteht seitens der Modellprojekte auch der Wunsch nach einer **Begleitung in dieser Projektphase**, die neben dem Abschluss der bisherigen Arbeit eine Neuausrichtung beinhaltet:

„Also, wenn es da irgendwie eine Begleitungsmöglichkeit gebe, vielleicht gerade so in dem letzten Projektjahr oder in den letzten anderthalb Jahren, fänden wir das schon sehr sinnvoll.“ (KI20)

Eine Begleitung des Projektabschlusses ist auch deshalb sehr sinnvoll, weil die Neuausrichtung gleichzeitig schon viele Ressourcen bindet, die an sich für die letzte Projektphase benötigt werden.

Die Frage der **Planungssicherheit** und weiterer **Fördermöglichkeiten** ist gerade für junge oder kleinere Träger oft existenziell. Für sie kann das Ende der Projektarbeit schnell das Ende von Trägern bedeuten:

„Also es ist tatsächlich bei uns so, wenn wir kein Anschlussprojekt fördern können, dann können wir unseren Laden wahrscheinlich zumachen.“ (KI07)

Die Unsicherheit, ob die zukünftigen Förderbedingungen weiter erfüllt werden können und die Angebote in die geplante Programmstruktur passen, wirkt sich **auf die Projektteams und die Ergebnissicherung** aus. Gerade zum Projektende sehen sich Mitarbeitende verstärkt nach potenziellen beruflichen Alternativen um. Dadurch steht ihr Wissen in der letzten wichtigen Projektphase und auch für eine Fortführung des Projektes teilweise nicht mehr zur Verfügung.

Auch der Transfer von Wissen und Ansätzen (z. B. in die Regelstruktur) kann die Expertise der Projekte und die **zivilgesellschaftliche Position der Trägerorganisationen** nur begrenzt ersetzen. Während Inhalte noch am ehesten übertragen werden können, gilt dies weit weniger für Netzwerke und die Verbindung zu den spezifischen Zielgruppen.

„Und tatsächlich habe ich dann manchmal auch die Sorge, was ist [...], wenn wir nicht mehr weiter gefördert werden können ab 2025? Unser Projekt ist jetzt so groß. Eigentlich ist es [...] too big to fail mit unseren 900 Anfragen, die wir haben, also selbst wenn wir nicht alle besetzen können, durchführen tun wir schon mindestens 600 Begegnungen.“ (KI13)

Viele Projekte bemühen sich allerdings bereits jetzt **aktiv** um **alternative Anschlussfinanzierung** und sondieren verschiedene Fördermöglichkeiten auf lokaler und Landesebene, weil ein **hoher Bedarf für ihre Konzepte** besteht. Gleichzeitig ist hier durch die vergleichbar geringeren Summen, den oft hohen Verwaltungsaufwand und die jährlich zu stellenden Anträge eine Projektarbeit auf bisherigem Niveau nicht möglich.

Als Lösungsmöglichkeit wird auch über **kostengünstige**, mit **verringerten personellen Ressourcen** fortgeführte Varianten nachgedacht, beispielsweise die **Umwandlung** eines Schulungsprogramms in ein **digitales** Selbstlernprogramm. Weitere Optionen sind, bisherige Angebote in einem **kleineren Format**, eigene erfolgreiche Projekte von **anderen Organisationen** oder über eigene Netzwerke fortzuführen.

2.1.5 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Auch 2023 hat die Arbeit der Modellprojekte in der Säule „Vielfaltgestaltung“ unter dem Vorzeichen verschiedenster Krisen und Konflikte stattgefunden. An die **dichte Abfolge von Krisen** und die **Verschränkung interner und externer Ebenen** (Post-Pandemie, Russlands Krieg, antidemokratische Entwicklungen in Deutschland) haben die Projekte versucht, sich bestmöglich anzupassen – unter anderem mit Hilfe des Fördermittelgebers.

Best-Practice-Ansätze

- Nach der Corona-Pandemie gelang es den Modellprojekten, neue Konzepte und Ansätze mit den ursprünglich geplanten Projektaktivitäten zu verbinden. Dadurch konnten teilweise sogar zusätzliche Projektinhalte und Zielgruppen (z. B. verschränkte Diskriminierungsphänomene) adressiert werden.
- Auf aktuelle, externe Krisen reagierten die Modellprojekte, je nach Betroffenheit, mittels eines breit gefächerten Spektrums an Anpassung ihrer Arbeit in Bezug auf die Themenauswahl, die Angebotsformate und den Projektablauf.
- Bemerkenswert ist hierbei die bedarfsorientierte und flexible Gestaltung der Angebote. Die gelingt dann besonders gut, wenn aktuelle Bedarfe der Zielgruppen durch direkte Befragung (von Projektpartner*innen) ermittelt bzw. wenn diese über bestehende Netzwerke an die Modellprojekte herangetragen werden.
- Innerhalb der unterschiedlichen Formate und Methoden hat es sich als hilfreich erwiesen, (neue) Zielgruppen durch eine stärkere Partizipation einzubinden.
- Mit den externen Krisen verbundene steigende Materialkosten konnten teils durch zusätzliches Fundraising oder eine Umschichtung der Kosten (u. a. unterstützt durch das BAFzA) abgemildert werden.
- Im vorletzten Jahr der Förderung bemühen sich die Modellprojekte bereits aktiv um alternative Anschlussfinanzierung und sondieren verschiedene öffentliche Fördermöglichkeiten vorrangig auf lokaler und Landesebene, weniger jedoch bei privaten Stiftungen.
- Um die Nachhaltigkeit ihrer Projekte zu sichern, prüfen die Modellprojekte gleichzeitig alternative personelle Varianten (verringertes Personalschlüssel, Weitergabe an andere Organisationen) und inhaltliche Optionen (Umstellung auf digitale Formate, kleinere Formate).

Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Bestehende Kostenzuschüsse haben sich bewährt und sollten aufrechterhalten werden. Teils besteht bei den Modellprojekten jedoch Unkenntnis über Möglichkeiten der Umwidmung, über Zuschüsse etc. Hier könnte eine zusätzliche/stärkere flankierende Beratung durch das BAFzA mit seiner Verwaltungskompetenz/-expertise hilfreich sein.

- Um die Zusammenarbeit und den Austausch bewährter Praktiken zur Bewältigung externer Krisen zu stärken, sollte (z. B. über die Kompetenznetzwerke) ein Rahmen für Wissensaustausch zwischen den Modellprojekten zu aktuellen Herausforderungen etabliert werden.
- Insbesondere in Zeiten multipler Krisen ist es wichtig, Projekte flexibel anpassen und auf aktuelle Ereignisse reagieren zu können. Modellprojekte haben sich in dieser Hinsicht als sehr effizient erwiesen. Empfohlen wird daher auch, in zukünftigen Programmen modellhafte Anteile beizubehalten, die es den Projekten ermöglichen, Konzepte zu erproben und diese an konkreten Bedarfen zielgruppengerecht weiterzuentwickeln.
- Im Handlungsfeld sind im Rahmen des Förderprogramms eine Reihe sehr guter Projekte entstanden, für die es aus der Gesellschaft eine kontinuierliche Nachfrage gibt. Die Möglichkeit diese Bedarfe über Modellprojekte mittels einer Projektförderung zu decken, sollte daher auch in kommenden Förderprogrammen erhalten bleiben. Perspektivisch sollten diese dann ihrem Charakter entsprechend als „Innovationsprojekte“ bezeichnet werden.
- Um Projektträger bei einer qualitativ hochwertigen Entwicklung neuer Ansätze zu unterstützen und Planungssicherheit für eine nachhaltige Personalpolitik zu schaffen, bedarf es einer möglichst frühzeitigen Klarheit über Kriterien und Schwerpunkte zukünftiger Bundesprogramme.
- Eine Unterstützung für die Antragsstellung, möglicherweise in Form einer Hotline, könnte bereitgestellt werden, um sicherzustellen, dass auch kleinere Träger die Möglichkeit haben, qualitativ hochwertige Anträge selbst dann einzureichen –, wenn ihnen begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen. Mögliche Beratungsthemen könnten sein: allgemeine Informationen und Richtlinien; technische Unterstützung bei der Antragstellung; Klärung von Unsicherheiten und Fragen zur Rechtsform.
- Die Themenfelder im Handlungsbereich sind teils noch sehr unterschiedlich weit entwickelt. Um hier mehr Balance zu erreichen, könnten bisher weniger entwickelte Felder oder weniger erfahrene Communitys und Träger, Unterstützung bei der Professionalisierung ihrer Projektarbeit erhalten. Eine Option zur Förderung des internen Wissensmanagements und bisher weniger etablierter Themenfelder/Communitys/Organisationen könnten sein: a) fokussierte offene Online-Sessions mit thematischen Schwerpunkten („what works“), unterstützt durch Kompetenznetzwerke und Landesdemokratiezentren; b) auch „Umsetzungspartnerschaften“ könnten weiterhelfen, etwa, indem feste kollegiale Austauschpartner*innen im Bundesprogramm zusammenführt werden (z. B. erfahrene Modellprojekte). Die Bereitschaft zu solchen Partnerschaften könnte durch den Programmgeber relativ einfach in den IBK abgefragt werden.
- Analog zu Formaten, die zum Beispiel schon im BMBF praktiziert werden, könnten offene Online-Sessions durch BAFzA im Vorfeld der kommenden Antragstellung durchgeführt werden. Diese sollten sich an alle Interessierten richten und könnten durch eine offene Hotline für spezifische Fragen noch ergänzt werden.
- Begleitend kann empfohlen werden, die Modellprojekte durch eine Auflistung potenzieller Förderungen auf lokaler, Landes- und Bundesebene im öffentlichen und privaten Bereich zu unterstützen. Diese Listen könnten die zuständigen wissenschaftlichen Begleitungen oder das BAFzA in Zusammenarbeit mit den Landesdemokratiezentren erstellen.

3. Schwerpunkt „Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen“

Der Schwerpunkt des diesjährigen Berichts der wissenschaftlichen Begleitung liegt auf Prozessen des Transfers und der Organisationsentwicklung in Regelstrukturen im Handlungsfeld. Diese sind – neben der Unterstützung des Engagements für Demokratie und der Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen – ein zentrales Ziel der Projektförderung des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ (siehe BMFSFJ 2019).

3.1 Themenschwerpunkt und Begriffsdefinitionen

Um erarbeitetes Wissen, entstandene Ergebnisse und erprobte Ansätze aus dem Handlungsbe- reich „Vielfaltgestaltung“ nachhaltig zu implementieren, sind **Transfer und Organisationsentwick- lung in Regelstrukturen** besonders wichtig und eine **wesentliche Aufgabe der Modellprojekte**. Aber was genau ist unter Regelstrukturen, Transfer und Organisationsentwicklung überhaupt zu ver- stehen? Als theoretischer Ankerpunkt unserer Untersuchung werden folgend kurz die zentralen Termini konzeptualisiert und definiert.

3.1.1 Transferbereiche: Regelstruktur und Zivilgesellschaft

Der Begriff der **Regelstrukturen** ist wissenschaftlich **nicht abschließend definiert**. Je nach The- menfeld können hiermit sehr unterschiedliche Organisationen und Institutionen gemeint sein. Für die Arbeit der Modellprojekte sind insbesondere solche Regelstrukturen von Bedeutung, die als Adressat*innen ihrer Arbeit infrage kommen. Zielgruppen in den Regelstrukturen sind insbe- sondere **Träger der Kinder- und Jugendhilfe, Schulen** und andere **Bildungseinrichtungen** (BAFzA 2020: 2 f.; BMI 2022: 810 f.). Aber auch **öffentliche Verwaltungen, Behörden, Ämter, Kulturein- richtungen** oder auch die **Polizei** gehören zu den von den Modellprojekten adressierten Regel- strukturen. Ihre **verbindenden Merkmale** sind, dass sie einen **gesetzlich definierten, staatlichen Auftrag** erfüllen, aufgrund dessen sie eine **regelmäßige Finanzierung** erhalten und so **strukturelle Kontinuität** gewährleisten.

Das Feld der **Zivilgesellschaft** beschreibt hingegen den Bereich innerhalb der Gesellschaft, der **zwischen dem staatlichen, dem wirtschaftlichen und dem privaten Sektor** angesiedelt ist. Die Zivilgesellschaft umfasst die **Gesamtheit des Engagements der Bürger*innen** eines Landes. Dazu gehören alle Aktivitäten, die nicht **profitorientiert** und **nicht abhängig von parteipolitischen Interessen** sind (siehe Akkaya 2012). Organisierte Formen sind beispielsweise NGOs, Vereine, MSO/NDO, Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände, Stiftungen und Medien. **Neben organisier- ten** Bewegungen, Organisationen und Einrichtungen zählen **auch unorganisierte** oder **sponta- ne kollektive Aktionen**, die **im öffentlichen Raum** stattfinden, zur Zivilgesellschaft. Sie greifen gesellschaftspolitische Herausforderungen und Problemlagen auf und artikulieren diese in der politischen Öffentlichkeit.

In der **Praxis** ist die **Abgrenzung** zwischen Regelstrukturen und Zivilgesellschaft **teilweise fließend**, da manche zivilgesellschaftliche Organisationen beispielsweise regelstrukturelle Aufgaben über- nehmen – somit gibt es Überschneidungen und Graubereiche.

3.1.2 Transfer, Transferprodukte und Transferaktivitäten

Allgemein bezeichnet **Transfer** „die **Anwendung** von **erprobten Problemlösungen**, die in einem spezifischen institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden, auf Problemlagen in ähnlich strukturierten Bereichen“ (Euler 2001: 1, zit. n. Holtappels 2019: 275). Konkrete Transferdefinitionen variieren je nach Kontext (siehe Holtappels 2019: 275–276; Gräsel 2010: 8; Schmidt & Röser 2021: 3).

Als **Transferprodukte** lassen sich Phänomene beschreiben, die **Gegenstand des Transfers** sind, wie Wissen und Erkenntnisse, Modelle, Konzepte und Problemlösungsansätze, Methoden und Programme sowie Verfahren und Strategien (Holtappels 2019: 277).

Transferaktivitäten werden hier als **zielgerichtete** und **intendierte Übertragungen** von Transferprodukten aus erfolgreich erprobten modellhaften Projekten in regelstrukturelle oder andere Bereiche verstanden (siehe Paritätisches Bildungswerk LV Brandenburg e. V. 2021: 8).

Das transferierte Produkt erfährt durch den veränderten Kontext **Anpassungen** und **Abweichungen** vom ursprünglichen Produkt (ebd.). Transfer erschöpft sich demnach nicht in einer reinen Übergabe eines Produkts, „[...] weil je nach Komplexität des Transferierten umfassendere interaktive Prozesse geschehen, gegebenenfalls unter notwendigem Einschluss von Intervention und Entwicklung, Adaption und Implementation – je nach Ziel und Gegenstand der Transferinhalte“ (Holtappels 2019: 276). Transfer ist ein von **Wechselseitigkeit geprägter Prozess**, in dem die Empfänger zugleich Ko-Produzenten des Transferierten sind (siehe Schmidt & Röser 2021: 6, 18).

Der **Erfolg des Transfers** ist damit nicht nur vom transferierenden Modellprojekt abhängig, weil die Kontextualisierung des transferierten Produkts bei Aneignung **mit in der Verantwortung der Aufnahme** liegt (siehe Paritätisches Bildungswerk LV Brandenburg e. V. 2021: 8). Zudem bedeutet Transfer „[...] in der Regel die Übertragung von Wissen und Praktiken zwischen **unterschiedlichen gesellschaftlichen Subsystemen**, die jeweils spezifische Funktionen erfüllen und Handlungslogiken ausbilden“ (Schmidt & Röser 2021: 18). Im Folgenden wird aufgezeigt, was Organisationsentwicklung in einer diverser werdenden Gesellschaft beinhaltet und welche Phasen in Transferprozessen entscheidend sind, um erfolversprechend neue Strukturen und Verhaltensweisen zu implementieren beziehungsweise anzustoßen.

Was von den erarbeiteten Resultaten und Wirkungen **über das Ende einer Maßnahme** hinaus **erhalten bleibt, fortbesteht** und **weitergenutzt** wird, berührt darüber hinaus die **Frage der Nachhaltigkeit**. Unter nachhaltigem Transfer sind dabei Transferformate (wie Plattformen, Kooperationen und Methoden) zu verstehen, die den Austausch zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen im Vielfaltsbereich und den Regelstrukturen verbessern und außerdem dazu beitragen, entsprechende Inhalte nachhaltig(er) an Zielgruppen der Regelstrukturen zu transferieren.

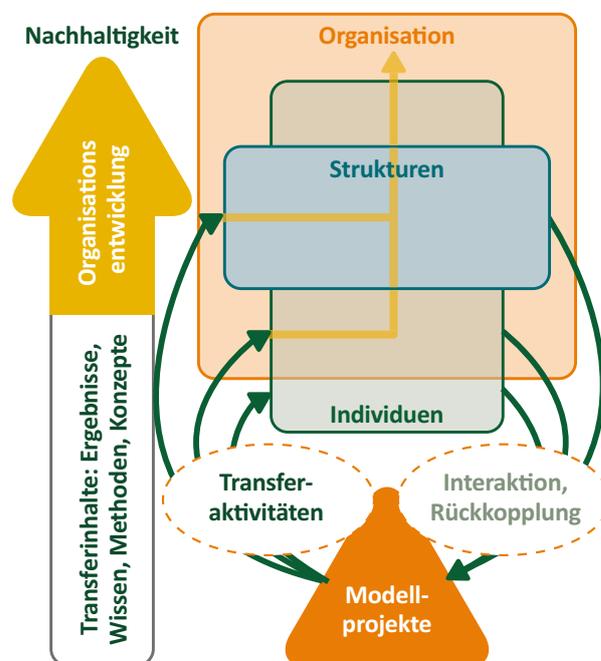
3.1.3 Organisationsentwicklung und Diversitätsorientierung

Je nach Disziplin und Handlungsfeld kann das Konzept der Organisationsentwicklung sehr unterschiedlich gefasst sein (siehe Werther & Jacobs 2014: 45). Im Allgemeinen bezeichnet Organisationsentwicklung das Management von **Veränderung** unter **planvoller Einbeziehung** der **Mitarbeitenden** und **Wissensträger*innen**. Ziel ist es, durch einen strukturierten Prozess zu Erkenntnisgewinn und Wissenszuwachs zu gelangen, und zwar dort, **wo Organisationen** und **Verwaltungen Entwicklungsbedarf haben**. Im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung liegt der Fokus auf einer Organisationsentwicklung, die sich eine (strukturelle) Reduktion von Diskriminierung und eine Stärkung von Diversität zum Ziel gesetzt hat und diese insbesondere aus einer machtkritischen Perspektive vorantreibt (siehe Maier & Schewe 2018).

Wichtig für unser Handlungsfeld ist dabei, Organisationsentwicklung als ein **umfassendes Vorhaben** der geplanten und **systematischen Veränderung** zu verstehen, welches sowohl von der Struktur und der Kultur der Organisation als auch von der Einbeziehung der beteiligten Individuen und Kollektive bestimmt wird (siehe Maier & Schewe 2018; Werther & Jacobs 2014: 56; Maykus 2020: 1124). In der Praxis empfiehlt es sich, Veränderungsbedarfe zu konkretisieren bzw. sich auf Schwerpunkte zu konzentrieren, um eine spezifische Bearbeitung vornehmen zu können (siehe Schiersmann & Thiel 2018: 14; RAA Berlin 2017: 5). Zudem gilt es, Festigungsphasen und einer angemessenen Zeitspanne entsprechenden Raum zu gewähren (siehe Werther & Jacobs 2014: 52).

Das Ergebnis diversitätsorientierter Organisationsentwicklung wird an der **Nachhaltigkeit** der **Wirkungen** deutlich (siehe Quoc Nguyen 2019: 58). Insbesondere in der Anfangsphase des Organisationsentwicklungsprozesses ist eine kontinuierliche Auswertung bedeutsam. Im weiteren Prozessverlauf spielen **Kontinuität**, **Überprüfung** und **gesellschaftspolitische Anpassungen** für den Erfolg von diversitätsorientierter Organisationsentwicklung eine entscheidende Rolle (siehe ebd.: 59). Nachhaltig ist eine Organisationsentwicklung vor allem dann, wenn sich auch die **Organisationsstruktur und -kultur** verändert (siehe Werther & Jacobs 2014: 45–46). Die große Bedeutung von Organisationsentwicklung ergibt sich vor allem aus der Notwendigkeit, organisationale Kontextbedingungen an sich wandelnde gesellschaftliche Bedingungen – in unserem Fall eine diverser werdende Gesellschaft – anzupassen (siehe Werther & Jacobs 2014: 50).

Abbildung 6 Modell-Transfer, Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung



© DeZIM

➔ **Lesebeispiel:** Modellprojekte transferieren etwa Ergebnisse, Wissen, Methoden und Konzepte an Individuen und Strukturen, die wiederum damit Organisationsentwicklung in ihren Organisationen betreiben, während diese die dabei gewonnenen Erfahrungen an die Modellprojekte zurückspeigeln. **Quelle:** eigene Darstellung, 2023.

Der vorliegende Bericht bezieht sich insbesondere auf das **3-Phasen-Modell** der Organisationsentwicklung von Kurt Lewin (siehe ebd.: 51; Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel 2019: 48)¹²: Organisationsentwicklung einer Regelstruktur meint dabei den Prozess der Weiterentwicklung, der von einem Modellprojekt mit dem Ziel des Diskriminierungsabbaus initiiert und/oder begleitet wird. Gegenstand dieser Organisationsentwicklungsprozesse ist das Unterstützen von Institutionen in der Auseinandersetzung mit dem Thema Antidiskriminierung und Vielfaltgestaltung und der daraus folgenden nachhaltigen Veränderung von Strukturen, (Praxis-)Prozessen und Regelungen.

3.2 Transfer in Regelstrukturen

Eine **zentrale Aufgabe** der Arbeit der **Modellprojekte** im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ ist der **Transfer** ihrer **Erkenntnisse** und **Ergebnisse** in die **Regelstrukturen**. Transferiert werden sollen „innovative Ansätze“, „Wissen und Ergebnisse“, „Projekterfolge“ (inhaltlich/konzeptionell), „Erfahrungen“, „Produkte und Erkenntnisse“, „Methoden und Materialien“, die im Zuge des Bundesprogramms entwickelt wurden (BAFzA 2020). Da die Laufzeit der Modellprojekte auf den Förderzeitraum begrenzt ist, stellt der Transfer in die Regelstrukturen einen wesentlichen **Beitrag** zur **nachhaltigen Implementierung** der **Ziele** des **Bundesprogramms** dar.

Entsprechend ihres Innovationscharakters sind die **Inhalte**, **Aktivitäten** und **Formen** des **Transfers** der Modellprojekte in Regelstrukturen **sehr vielfältig**. Der Transfer findet sowohl als **intendierter Prozess** statt **als auch beiläufig** im Rahmen anderer Aktivitäten. Intendierte, vorausschauende, direkte und langfristige Transfer-Kooperationsformen werden als besonders erfolgversprechend angesehen.

Im Folgenden werden Adressat*innen, Gegenstände, Formen und Strategien von Transferprozessen analysiert. Außerdem wird der Frage nachgegangen, welche Herausforderungen und Gelingensbedingungen sich zeigen und ob bzw. inwieweit durch die Transferaktivitäten Nachhaltigkeit erreicht werden kann.

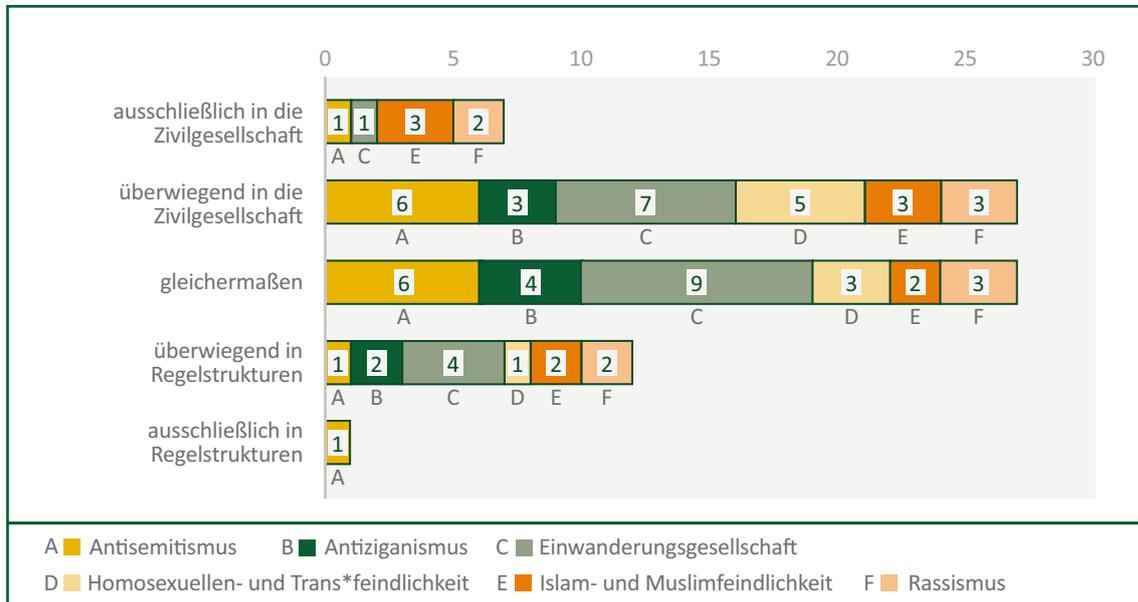
3.2.1 Transferaktivitäten und Transferprodukte für die Regelstrukturen

Adressat*innen des Transfers

Die **Mehrzahl** der untersuchten Modellprojekte **adressieren** mit dem Transfer überwiegend die **Zivilgesellschaft** (38 %) oder **gleichermaßen Regelstrukturen und Zivilgesellschaft** (37 %). Nur 16 % zielen mit dem Transfer überwiegend auf die Regelstrukturen (siehe [Abbildung 7](#)) (S). Ein möglicher Grund für den überwiegenden Transfer in die Zivilgesellschaft hinein ist eine einfachere Zugänglichkeit zu zivilgesellschaftlichen Akteur*innen als zu Regelstruktureinrichtungen (siehe [Kapitel 3.2.2](#)).

¹² Das **3-Phasen-Modell** von Kurt Lewin umfasst in der **ersten Phase (unfreeze)** einen Austausch an Informationen und Rückmeldungen, um festgefahrene Umgangs- und Verhaltensmuster aufzuweichen (siehe Werther & Jacobs 2014: 51). Die Mitarbeitenden etwa bringen sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit mit, den Entwicklungsprozess mitzugestalten (siehe Werthers & Jacobs 2014: 47; Schiersmann & Thiel 2018: 12). Die Kommunikationsroutinen werden „aufgetaut“ (ebd.). Anschließend werden in der **zweiten Phase (change)** Veränderungen von Verhalten und Einstellungen in die Tat umgesetzt (siehe ebd.). Die letzte **dritte Phase (refreeze)** dient der Festigung der veränderten Umgangsweisen und Einstellungen durch Wiederholung (siehe ebd.; Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel 2019: 48–49).

Abbildung 7 Verteilung des Transfers in Zivilgesellschaft und Regelstrukturen, aufgeschlüsselt nach Themenfeldern



© DeZIM

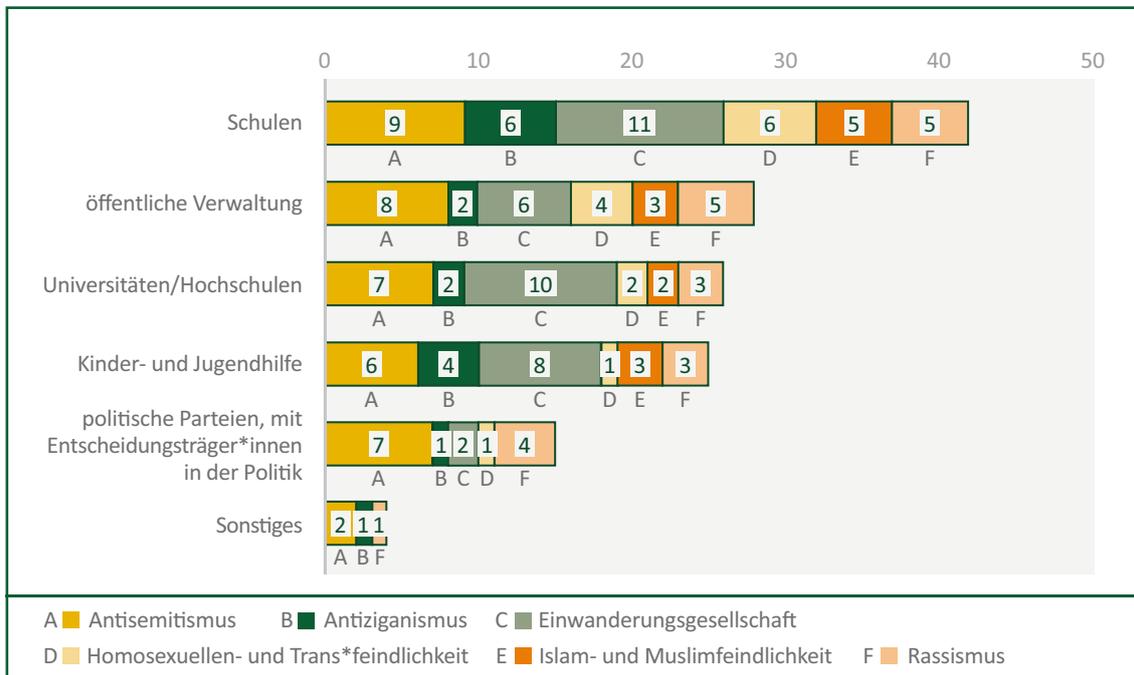
➔ **Lesebeispiel:** Dargestellt sind die *absoluten Zahlen* der Modellprojekte, die in die jeweiligen Bereiche Transfer leisten. Insgesamt 27 Modellprojekte transferieren ihre Ansätze gleichermaßen in Zivilgesellschaft und Regelstrukturen (sechs aus dem Themenfeld Antisemitismus, vier aus Antiziganismus, neun aus der Einwanderungsgesellschaft, drei aus Homosexuellen- und Trans*feindlichkeit, zwei aus Islam- und Muslimfeindlichkeit, drei aus Rassismus). **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

Innerhalb der **Regelstrukturen** geht der Transfer der Modellprojekte erwartungsgemäß am häufigsten zu **Schulen** (58 %), gefolgt von **öffentlicher Verwaltung** (38 %), **Kinder- und Jugendhilfe** sowie **Universitäten/Hochschulen** (jeweils 36 %). Regelstrukturen, die zu den größten Multiplikatoren im Bereich gehören, werden damit auch am stärksten adressiert. Transfer in **politische Parteien** und zu **politischen Entscheidungsträger*innen** findet immerhin noch bei 21 % der Projekte statt. Im Bereich „**Sonstiges**“ (5 %) wird außerdem ein sehr breites Spektrum an öffentlichen Einrichtungen berücksichtigt, darunter Kindergärten, Theater, Museen, Familien- und Nachbarschaftszentren sowie Gemeinschaftsunterkünfte (siehe [Abbildung 8](#)) (S).

Gegenstände des Transfers

Als **Gegenstände des Transfers** werden vorrangig ein **Problembewusstsein** für die Inhalte und Themen des Projekts (79 % der Modellprojekte) und im Projekt entstandene/s **Wissen** und/oder **Learnings** (73 % der Modellprojekte) in die Regelstrukturen transferiert. **Einzelne Elemente** von im Projekt entwickelten Ansätzen und Konzepten werden von 56 % der Modellprojekte transferiert und der Transfer von **kompletten**, im Projekt entwickelten **Ansätzen oder Konzepten** wird von 16 % der Modellprojekte vollzogen (S).

Hier zeigen sich **je nach** Art der **Regelstruktur leichte Unterschiede**: In die Regelstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe werden prozentual am meisten komplett entwickelte Ansätze transferiert (von 31 % der Modellprojekte, die Transfer in Kinder- und Jugendhilfe machen, gegenüber 12 bis 20 % der Modellprojekte, die in die anderen Regelstrukturen transferieren), während prozentual mehr Wissen und Learnings in Schulen und Universitäten transferiert werden als in die anderen Regelstrukturen (S) (76 % bzw. 73 % gegenüber 60 bis 63 %).

Abbildung 8 Transfer in verschiedene Typen von Regelstrukturen, aufgeschlüsselt nach Themenfeldern

© DeZIM

➔ **Lesebeispiel:** Dargestellt sind die *absoluten Zahlen* der Modellprojekte, die Transfer in die jeweiligen Bereiche leisten. Insgesamt 42 Modellprojekte transferieren ihre Ansätze in Schulen, davon 9 Modellprojekte aus dem Bereich Antisemitismus, 6 aus Antiziganismus, 11 aus Einwanderungsgesellschaft, 6 aus Homosexuellen- und Trans*feindlichkeit, 5 aus Islam und Muslimfeindlichkeit, 5 aus Rassismus. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

Diese Unterschiede lassen sich wie folgt interpretieren: Die strukturelle Ausgestaltung der Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie die Ausrichtung der Arbeit und Tätigkeitsfelder sind oftmals **flexibler** und somit **geeigneter für eine Übernahme kompletter Ansätze**. Schulen und Universitäten weisen hinsichtlich ihrer Strukturen hingegen weniger Flexibilität auf und sind beispielsweise mehr an Lehrpläne und festere Zeitvorgaben gebunden. Wenn Schulen flexiblere Strukturen aufweisen, gelingt auch hier die Implementierung von Projekthinhalten besser:

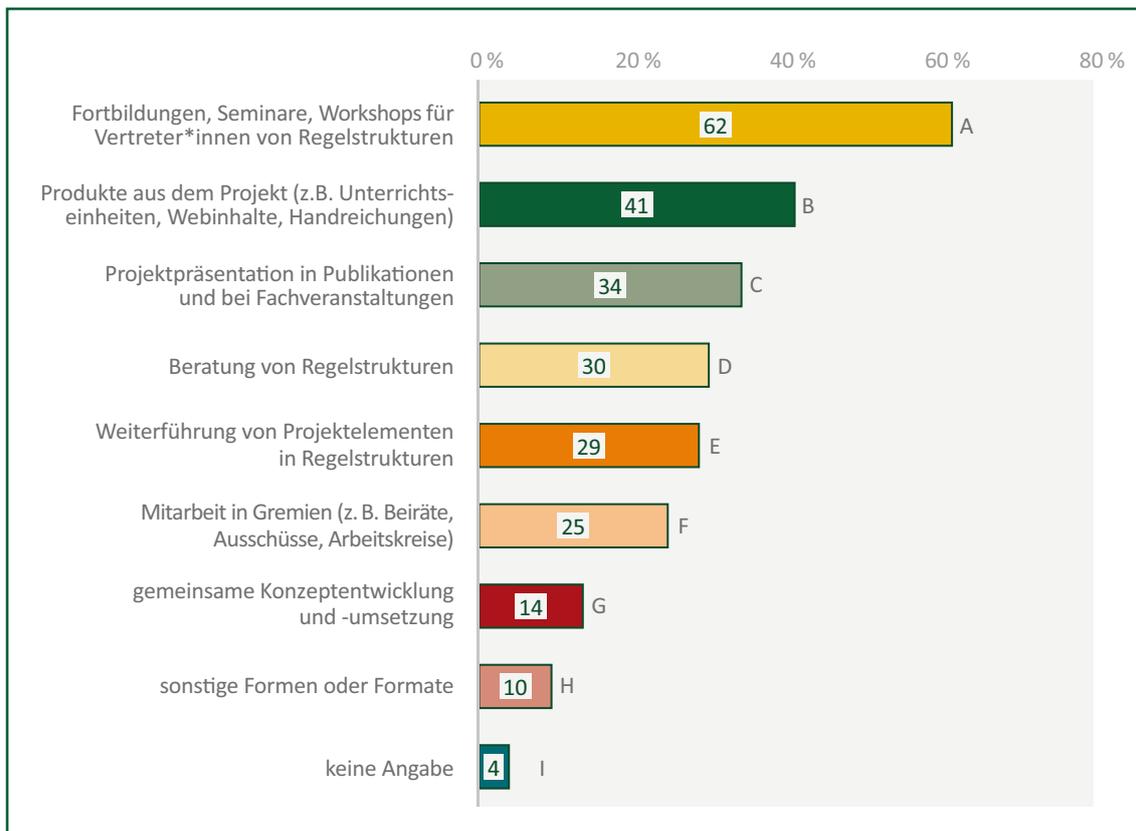
„Wir haben in unserer Schule Gott sei Dank eine relativ flexible Struktur, weil wir Schülerfirmen haben, weil wir Wahlpflichtunterricht haben, weil wir so viel Freies haben, wo wir sagen, da kann man es strukturell gut anwenden.“ (LIRS)

Zum **Transfer einzelner Projektelemente** gehört auch der Transfer von **Methoden**. Dieser findet meist begrenzt und punktuell statt. Beispiele für erfolgreiche Methodentransfers sind: Methodenkoffer, (Fach-)Broschüren, Unterrichts- oder Workshopvorlagen sowie themenspezifische Informationsblätter, die seitens der Regelstrukturen auch nachgefragt werden. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Anwendung und/oder Weiterführung der Methoden komplex ist. Sie sollte im besten Fall von den Projekten begleitet werden, damit Anwendende das nötige Wissen und eine entsprechende Haltung entwickeln können (zum Beispiel in Form von Fortbildungen), um rassistische und stereotypische Reproduktionen jeglicher Art zu vermeiden.

Formen und Wege des Transfers

Eine häufige Form, mit der das Programmziel des Transfers auf Projektebene umgesetzt wird, sind **Fortbildungen, Seminare und Workshops** für Vertreter*innen der Regelstrukturen (von 62 % der Modellprojekte; siehe [Abbildung 9](#)). Das Wirkungsziel auf Projektebene ist hierbei die **Sensibilisierung** von Menschen insbesondere **für Formen von Diskriminierung und rassistischer Zuschreibung** im Bereich der sozialen Arbeit, von Lehrkräften, in der Hochschule, auf Verwaltungsebene und in der Stadt- und Kommunalpolitik. Über die Vermittlung von Sichtweisen und Lebensrealitäten von benachteiligten und/oder minorisierten Personen stoßen die Projekte Veränderungen von Einstellungen und Haltungen sowie eine Selbstreflexion bei den Kooperationspartner*innen an.

Abbildung 9 Formen und Wege des Transfers der Modellprojekte



© DeZIM

➔ **Lesebeispiel:** 30 % der Modellprojekte praktizieren die Beratung von Regelstrukturen als Form und Weg des Transfers. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

41 % der Modellprojekte stellen **Materialien** aus dem Projekt für Vertreter*innen der Regelstrukturen bereit (z. B. Unterrichtseinheiten, Webinhalte, Handreichungen). Die Modellprojekte nutzen zudem eigene **Studienergebnisse** zu den Themen der Projektarbeit, wie zum Beispiel zu Rassismus in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft. Diese werden dann verwendet, um beispielsweise auf der Ebene der Stadtpolitik und -verwaltung ins Gespräch zu kommen und zu konkreten Handlungsmöglichkeiten zu beraten. Zudem transferieren 34 % der Modellprojekte Inhalte über **Projektpräsentationen**. Dazu werden **Erfahrungs-, Methoden- und Ergebnisberichte** für unterschiedliche Zielgruppen aufbereitet und auf Fachtagungen, Konferenzen, in Gremien, Arbeitskreisen sowie auf politischen Veranstaltungen vorgestellt.

Ferner werden Regelstrukturen zu den Themen und Ansätzen der **Projekte beraten** (30 %). Beispiele sind hier Kooperationen mit der Polizei und Verwaltungsbehörden (Austausch von Informationen und Sensibilisierung) oder **Verweisarbeit** bei rassistischen Vorfällen (Weitergabe an entsprechende Stellen sowie politisch Verantwortliche; Vermittlung von „betroffenen“ Einzelpersonen an Regelstrukturen). 29 % der Modellprojekte führen sogar **Elemente**, die im Projekt entstanden sind, in Regelstrukturen weiter (z. B. Seminare an Hochschulen, Themensetzung in FSJ-Seminaren, Workshops in Schulen). Auch konkrete, während Kooperationen entwickelte **Produkte** werden in den Regelstruktureinrichtungen nach Ende der Kooperation weiterverwendet, darunter Podcasts, Videos und Plakate.

25 % der Modellprojekte setzen Transferprozesse in Form von Mitarbeit der Projektmitarbeitenden in **Gremien** um (z. B. Beiräte, Ausschüsse, Arbeitskreise). Hier werden Wissen und Informationen aus der Projektarbeit und damit verbundene Handlungsvorschläge eingebracht. Das sind Kreise,

„wo verschiedene Akteure dann aus der Zivilgesellschaft, aber auch aus den staatlichen Strukturen eingeladen werden, also aus Kommunen usw. Genau, dass da der Wissenstransfer [...] stattfinden kann“ (LI67).

Des Weiteren **entwickeln** 14 % gemeinsam mit Vertreter*innen von Regelstrukturen Konzepte und setzen diese um (S). Zu dieser Transferform gehören auch die Prozesse der Organisationsentwicklung (siehe [Kapitel 3.3](#)). Die verschiedenen Transferformen werden von den Modellprojekten auch miteinander kombiniert.

Transferschnittstelle Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit

Neben der konkreten Projektarbeit tragen auch Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg von Transferprozessen bei. Dadurch steigt der Bekanntheitsgrad im Themenfeld und Mitarbeitende werden von den Regelstrukturen als **Fachexpert*innen** und **Netzwerkpartner*innen** angefragt. Auch Öffentlichkeitsarbeit trägt zum Transfer bei, wenn Projekte mithilfe ihres **Webauftritts** und/oder Newsletters über Neuigkeiten, Entwicklungen und Schwerpunktthemen im Themenfeld informieren. Beispielsweise bekommen „[...] über 1.100 Menschen aus der Community, aber auch aus der Politik, Integrationsbeiräte, aber auch Ministerien usw.“ (LI67) den Newsletter eines Modellprojekts. Auf diese Weise wird Aufmerksamkeit und Bewusstsein für die Themen im Handlungsbereich geschaffen.

Insgesamt besteht eine **große Vielfalt** an **Transferwegen** und **-formen** in die **Regelstrukturen**. Dabei fällt auf, dass die Projektinhalte **eher über indirekte Wege** in die Regelstrukturen transferiert werden, während **direkte Formen**, etwa über längerfristige Kooperationen und gemeinsame Konzeptentwicklungen und Implementierungsphasen, seltener stattfinden. Dies deckt sich mit dem oben genannten Befund, dass eher Problembewusstsein und Wissen transferiert werden als ganze Ansätze und Konzepte. Zudem werden **vorwiegend punktuelle, zeitlich begrenzte** (38 %) **Kooperationen** mit Regelstrukturen eingegangen und erst an zweiter Stelle stehen langfristige Kooperationen von über einem Jahr (27 %), die teils schon vor der Programmförderung bestanden.¹³

3.2.2 Gelingensbedingungen und Herausforderungen von Transfer

Der in der Literatur hervorgehobene interaktive Charakter des Transfers (siehe Holtappels 2019: 276; Schmidt & Röser 2021: 18) zeigt sich auch in der Transferpraxis der Modellprojekte. Wissen, Ergebnis-

¹³ Kooperationen von etwa einem Jahr kommen an dritter Stelle (18 %).

se, Konzepte, Erfahrungen, Ansätze und Methoden werden zwar zunächst von den Modellprojekten ausgearbeitet, im Transferprozess jedoch gemeinsam mit Regelstrukturen, ihren impliziten und expliziten Bedarfen, Beschränkungen, Interessen und Ressourcen fortentwickelt.

Während die Richtlinien des Bundesprogramms Transfer noch als tendenziell eindimensionale Überführung von erprobten Ansätzen, Ergebnissen und Wissen in die Regelstrukturen konzeptualisieren, stellt gelingender **Transfer in der Praxis** vielmehr eine reflexive Koproduktion und **Wissensmobilisierung** von Modellprojekten und Regelstrukturen dar.

Gelingensbedingungen von Transferprozessen

🕒 Wissen über die Logik der Regelstrukturen

Unterschiede zwischen dem eigenen System und dem System der Regelstrukturen werden seitens der Projektmitarbeitenden sehr bewusst wahrgenommen. Eine Grundbedingung für gelingende Transferprozesse mit Regelstrukturen ist daher das **Wissen über die Strukturen, Prozesse, Bedarfe, Interessen und Begrenzungen der Regelstrukturen**. Es ist wesentlich, „[...] dass man den Perspektivwechsel kann“ (LI12), denn erst auf dieser Grundlage sei eine gute Auftragsklärung und Zusammenarbeit möglich. Im bisherigen Verlauf der Förderphase haben sich die Modellprojekte viel Wissen über die Regelstrukturen angeeignet, auf das sie im Transferprozess zurückgreifen.

Dies zeigt sich unter anderem darin, dass sie ihre **Arbeit entlang** der meist **weniger flexiblen Strukturen** der Regelsysteme **ausrichten**. So werden im schulischen Bereich Prüfungsphasen, Stunden- und Lehrpläne berücksichtigt und Workshopformate entsprechend angepasst.

🕒 Praxisrelevanz und Bedarfsorientierung

Neben der Anpassung an die Strukturen der Regeleinrichtungen ist das **Abstimmen der Inhalte und Methoden** des Projekts auf die Bedarfe der Partner*innen von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Transfer. Die Arbeit des Modellprojekts muss als **relevant für die Praxis der Regelstrukturen** eingeschätzt werden. Entsprechend knüpfen die Projektinhalte an die Lehrpläne an oder unterstützen Einrichtungen beim Umgang mit der Diversität ihrer Adressat*innen.

Zudem ist ein **prozessorientiertes Vorgehen** beim Transfer in Regelstrukturen wichtig, um flexibel auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Regelstrukturen reagieren zu können. Deshalb werden sowohl in der direkten Kooperation mit Fachkräften als auch im Rahmen von Workshops für Fachkräfte bzw. Multiplikator*innen von Regelstrukturen Wissen, Inhalte und Problembewusstsein in Koproduktion mit dem jeweiligen Fach- und Praxiswissen der Teilnehmenden transferiert:

„Also so versuchen wir sozusagen auch an einem Bewusstsein, einer Haltung zu arbeiten. Und gehen dann noch mit den Leuten so eine praktische Reflexion von, okay, wie kann man das jetzt ändern? Was könnt ihr ganz konkret tun? Und analysieren da auch dieses Praxiswissen, was ja schon da ist, was wir auch gar nicht haben oder weil wir dort nicht arbeiten und versuchen, das da eben fruchtbar zusammenzuführen.“ (LI50)

🕒 Freiwilligkeit, Motivation und Offenheit

Eine weitere Gelingensbedingung von Transfer ist die **intrinsische Motivation** und die **Freiwilligkeit** der Regelstruktur für eine Zusammenarbeit mit dem Modellprojekt. Regelstrukturen müssen dazu bereit sein, sich auf zusätzliche Arbeit und neue Themen und Formate einzulassen. Dies betrifft die beteiligten Einzelpersonen ebenso wie die strukturelle Ebene. **Vorwissen** zu Themen der Modellpro-

jekte stellen dabei **keine Bedingung** für einen erfolgreichen Transfer dar, können aber hilfreich als Anschlusspunkt sein (LI53, LI64). Als eindeutige Gelingensbedingungen für Transfer lassen sich jedoch ein **Bewusstsein für die Relevanz des Themas** sowie eine grundlegende Offenheit für die Auseinandersetzung mit dem Thema aufseiten der Regelstrukturen identifizieren.

🕒 Engagement, Kompetenz und Sympathie

Eine weitere wichtige Rolle für das Gelingen von Transfer spielen **kooperierende Fachkräfte** der Regeleinrichtung bzw. Politiker*innen und Mitarbeitende in Verwaltungsstrukturen. Diese sind im besten Fall engagiert, pädagogisch-fachlich kompetent, haben einen **direkten Zugang zur Zielgruppe** und ein **gutes Standing** in der Einrichtung. Es ist die Zusammenarbeit mit Pädagog*innen, „[...] die besonders engagiert, besonders gut waren“ (FG10), durch die der Transfer gelingt.

Daneben spielt – das zeigen auch weitere Untersuchungen im Bereich der politischen Bildung – gegenseitige Sympathie eine wichtige Rolle. Ein*e Projektakteur*in überträgt den pädagogischen Leitsatz „*Bindung vor Bildung*“ (LI55) auf den Bereich der Kooperation.

🕒 Augenhöhe, Verlässlichkeit und kontinuierliche Kommunikation

Mit Blick auf die Ausgestaltung der Kooperation können zusätzlich die **gegenseitige Anerkennung** der Expertise der Partner*innen, **Verlässlichkeit** in Bezug auf Absprachen und ein Agieren auf **Augenhöhe** als zentrale Wirksamkeitsfaktoren festgestellt werden. Wichtiges Element der Umsetzung sind eine gute Anliegen- und Auftragsklärung sowie regelmäßige Feedbackschleifen. In den sehr guten Kooperationen werden Konzepte gemeinsam mit dem Personal der Regelstrukturen entwickelt und es findet eine enge und intensive gemeinsame Vor- und Nachbereitung von Maßnahmen statt.

„Also ich würde immer sehr dafür plädieren, jetzt nicht in diesen Dienstleistungsmodus zu kommen, sondern dass wir zum Beispiel nicht sagen: ‚Okay, wir kommen an dem und dem Tag in die Schule und machen was‘, sondern dass wir im Vorfeld mit dem Lehrer eigentlich das Konzept entwickeln.“ (LI12)

Zur Anerkennung der jeweiligen Expertise beider Seiten gehört es auch, das **eigene Nicht-Wissen einzugestehen**. Die Modellprojekte bringen ihre inhaltlichen und methodischen Kenntnisse in die Kooperation ein. Dadurch ermöglichen sie den Mitarbeitenden der Regelstrukturen einen anderen Blick auf die eigene Arbeit. Andersherum lernen die Modellprojekte über die spezifischen Bedingungen der Regelstrukturen. Die Projektinhalte können erst durch das Zusammenspiel der Expertise aus beiden Bereichen gut transferiert werden. So melden es beispielsweise Lehrer*innen als positiv zurück, dass sie die Schüler*innen durch die Zusammenarbeit mit den Modellprojekten in einem anderen Kontext außerhalb des alltäglichen Fachunterrichts erleben.

🕒 Strukturen und Ressourcen der Regelstrukturen

Auf der strukturellen Ebene sind ausreichend Raum, Zeit und personelle Ressourcen eine grundlegende Gelingensbedingung:

„Das heißt, die Regelstrukturen müssen bei der ganzen Arbeit, die sie selbst haben, auch Möglichkeiten schaffen, um das Angebot, um dem Angebot Raum zu geben. [...] Dementsprechend liegen die Herausforderungen im Transferprozess nicht auf inhaltlicher Ebene oder weniger auf inhaltlicher Ebene. Gefühlt ist es oftmals die zeitliche Dimension des Angebotes.“ (LI03)

Die Bedingungen für einen Transfer sind **umso besser**, je mehr die Arbeit mit externen Partner*innen für die Einrichtung **selbstverständlich** und **institutionalisiert**, also möglichst längerfristig, ist. Dazu kommen unterstützende **interne Rahmenbedingungen**, wie die Ausstattung der Einrichtung, das Verhältnis der Mitarbeitenden zu den Adressat*innen und die dort üblichen Kommunikationsformen.

Ein Faktor, der den Transfererfolg maßgeblich beeinflusst, ist des Weiteren die **Zustimmung der Einrichtungsleitung**. Dies gilt umso mehr, je stärker der Transfer strukturell und nachhaltig verankert werden soll, da er ansonsten nur auf der Ebene einzelner Mitarbeitenden verbleibt. Im System Schule werden dann zum Beispiel im besten Fall neben Lehrkräften auch Eltern, Schüler*innen, Schulleitung, Sozialarbeiter*innen, Schulpsycholog*innen und das Kantinenpersonal einbezogen. Durch den **Einbezug** möglichst **vieler Hierarchieebenen** und **Akteur*innen** kann Widerständen vorgebeugt bzw. konstruktiver mit ihnen umgegangen werden.

🕒 Gesellschaftspolitische Bedingungen

Mit Blick auf die Themenfelder der Modellprojekte spielen gesellschaftspolitische Kontextbedingungen und Themenkonjunkturen indirekt ebenfalls eine Rolle für den Transfer. Ob etwa ein Diskriminierungsverhältnis und das Angebot eines Modellprojektes als relevant wahrgenommen wird, hängt nicht nur mit den unmittelbaren Erfahrungen einer Einrichtung zusammen, sondern auch mit der **Repräsentation** des **Themas** im **öffentlichen Diskurs**.

Hilfreich ist beispielsweise, wenn die Bearbeitung von Vielfaltsphänomenen in politischen Absichtserklärungen (Koalitionsverträge, Gesetzesvorhaben) genannt werden (LI03). Auch die politischen Mehrheitsverhältnisse auf Lokal- und Bundesebene beeinflussen die Arbeit der Modellprojekte, darunter für die Möglichkeiten einer Kofinanzierung oder für den Zugang zu Regelstrukturen. Das betrifft indirekt den Transfer als solchen. Um eine größere Unabhängigkeit von diesen Kontextfaktoren zu erreichen, versuchen Modellprojekte selbsttätig durch beständige Öffentlichkeitsarbeit Aufmerksamkeit für ihr Thema zu generieren und somit die Voraussetzungen für den Transfer ihrer Arbeit zu verbessern.

Herausforderungen von Transferprozessen

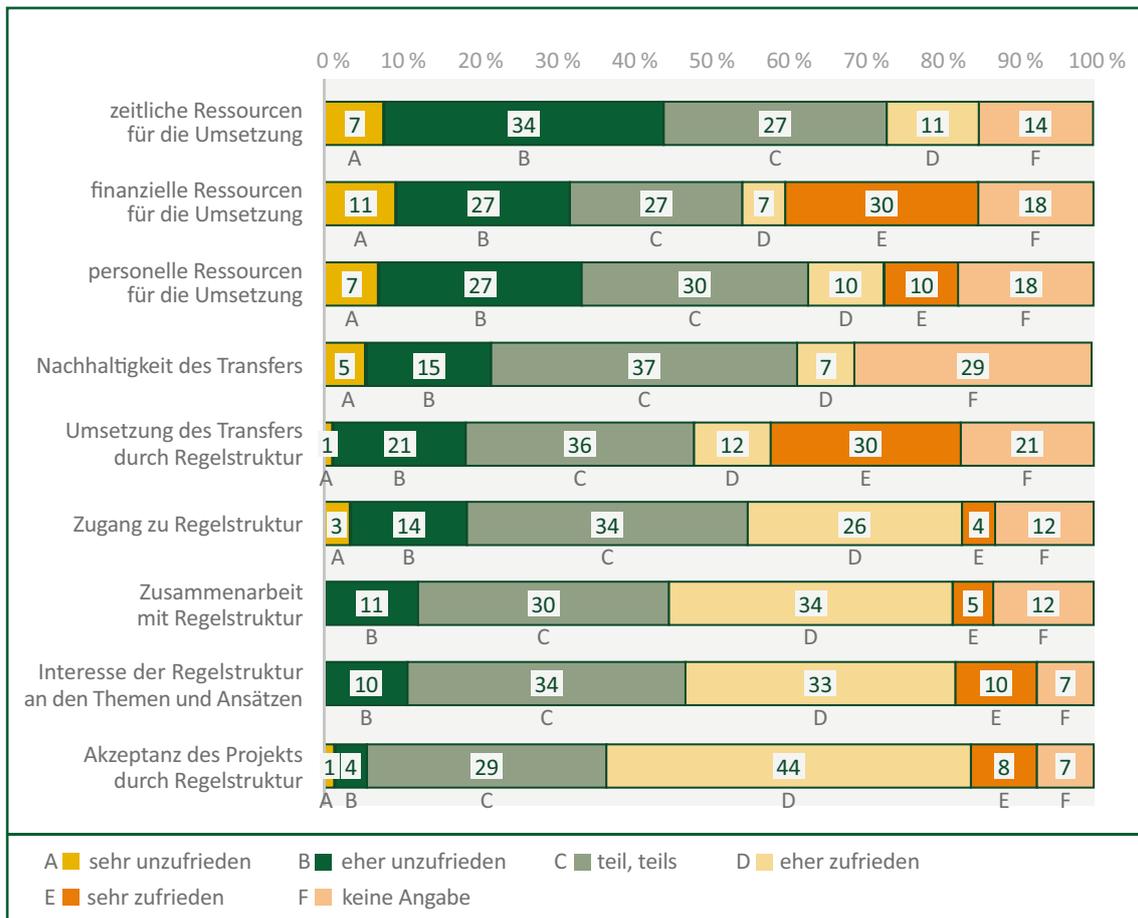
🕒 Kooperationsbeziehungen und Ressourcen

Die Herausforderungen für den Transfer bestehen entsprechend vor allem auf Ebene der nicht oder **kaum zu beeinflussenden finanziellen, zeitlichen** und **personellen Ressourcen**. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass sich dies sowohl auf die Ausstattung des **eigenen Projekts** als auch auf die begrenzten Ressourcen und herausfordernden Arbeitsbedingungen in den **Regelstrukturen** bezieht. Letztere werden sogar noch als **schwerwiegender** erlebt – weil von den Modellprojekten kaum zu verändern. Dazu gehören insbesondere der Fachkräftemangel in den Bereichen Schule sowie Kinder- und Jugendhilfe oder die Unterfinanzierung der Kommunen.

An zweiter Stelle stehen Hürden, die in Zusammenhang mit den Strukturen der Regeleinrichtungen stehen, wie *„formalisierte Abläufe in den Regelstrukturen verhindern Innovation“*; *„wenig Flexibilität in Verwaltungsstrukturen“* oder, dass *„die Angebote des Projekts nicht immer in die Arbeit der Regelstrukturen passen“* (S).

Demgegenüber sind die Modellprojekte mit den von ihnen **beeinflussbaren Herausforderungen** – dem Zugang zu den Regelstrukturen, der Zusammenarbeit, dem Interesse an den Ansätzen und Angeboten und insbesondere der Akzeptanz ihres Projekts – grundsätzlich zufrieden (siehe [Abbildung 10](#)).

Abbildung 10 (Un-)Zufriedenheiten der Modellprojekte mit einzelnen Aspekten der Transferarbeit



© DeZIM

➔ **Lesebeispiel:** 41 % der Modellprojekte sind mit den zeitlichen Ressourcen für die Umsetzung des Transfers unzufrieden (7 % sehr unzufrieden, 34 % eher unzufrieden). **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

➔ **Abwehrhaltungen und Widerstände**

In geringerem Maße spielen auch inhaltliche Abwehrhaltungen bei Transferprozessen eine Rolle. Diese betreffen etwa eine **mangelnde Bereitschaft** der Regelstrukturen zu **Selbstreflexion** und **Veränderung** auf der **Ebene der Organisation**. Dauerhafte Veränderungen müssen jedoch auf der Organisationsebene ansetzen, da die Sensibilisierung oder das Empowerment von Einzelnen nur begrenzt nachhaltig ist. Dementsprechend wird die Arbeit mit ganzen Organisationen immer wieder als Ziel beschrieben, das im Rahmen der Modellprojekte aufgrund begrenzter Ressourcen jedoch nur punktuell umsetzbar ist.

Widerstände, die sich zum Beispiel direkt **gegen** die Bearbeitung der in den Modellprojekten adressierten **Diskriminierungsformen** richten, werden **kaum** berichtet. Dies kann teils aber auch darin begründet liegen, dass diese von den Modellprojekten als selbstverständlich und Teil der Projektarbeit wahrgenommen werden: „Es gibt grundsätzlich überall Widerstände gegen die Behandlung von Rassismus, das ist in Schule nicht anders“ (S). Explizite Widerstände finden sich in Einzelfällen, darunter gegen ein Modellprojekt aus dem Themenfeld Homosexuellen- und Trans*feindlichkeit:

„Vor allem Eltern möchten oft nicht, dass ihre Kinder in Berührung mit unseren Themen kommen und beschweren sich in den Schulen beziehungsweise üben Druck aus, um uns in Zukunft nicht mehr einzuladen.“ (S)

🕒 Flexibilität und Standards

Auch wenn die Modellprojekte auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Regelstrukturen reagieren, ist das Projektziel von Transfer „[...] eine Fortführung der Projektinhalte bei gleichbleibender Qualität und mit gleichbleibendem Ziel“.¹⁴ Die Herausforderung für die Modellprojekte besteht darin, einerseits auf die Bedarfe der Regelstrukturen einzugehen und andererseits eigene methodische und inhaltliche Standards nicht aufzugeben. Um dies zu erreichen, setzen sie auf **Aushandlungsprozesse**, gute **Auftragsklärungen** und Phasen des **Ausprobierens** und **Neuplanens**.

Diese benötigen aber oft mehr Zeit und sind nicht im Detail vor Beginn des Projekts planbar, da sie von unterschiedlichen Kontextfaktoren auf beiden Seiten abhängen. Andererseits ermöglichen gerade diese Prozesse wichtige Lernerfahrungen, Anpassungen und Weiterentwicklungen des Projekts, die dem erprobenden Charakter der Modellprojekte entsprechen.

Die von den Modellprojekten als erfolgreich erlebte **Prozesshaftigkeit des Transfers** zeigt sich auch im Befund des Surveys: Nur 11 % der Modellprojekte besitzen von Beginn an ein schriftliches Konzept für den Transfer und 38 % verschriftlichen ihre Konzepte zum Teil. Für die Ergebnissicherung wäre hier gleichsam noch Luft nach oben.

Insgesamt **wählen die Modellprojekte** die adressierten **Regelstrukturen effizient aus**, um mit den beidseitig begrenzten Ressourcen bestmöglich umzugehen und zugleich tragfähige und aussichtsreiche Kooperationen zu erreichen. Wenn Grundbedingungen für die Zusammenarbeit nicht gegeben sind, werden Kooperationen teils auch nicht eingegangen oder abgebrochen, um geeignetere Transferpartner*innen zu finden. Sowohl die Themen als auch die Formate und Methoden der Modellprojekte sollen die Routinen und Strukturen von Regeleinrichtungen irritieren und Veränderungen anregen. Bei den Themen der Vielfaltgestaltung handelt es sich zudem um Ansätze, die nicht nur Kritik an Diskriminierungs-, sondern auch an Machtverhältnissen üben. Dies ist herausfordernd für Regelstrukturen und verbunden mit Selbstreflexion und Kritik an den eigenen Einstellungen, Institutionen und Routinen.

3.2.3 Bedingungen und Begrenzungen für nachhaltigen Transfer

Obwohl Nachhaltigkeit als Ziel der Arbeit der Modellprojekte im Handlungsbereich Vielfaltgestaltung nicht explizit in den Förderrichtlinien (BMI 2022; BAFzA 2020) genannt wird, haben die Modellprojekten den Anspruch, ihre Transferarbeit nachhaltig zu gestalten. Die Frage, wie transferierte Innovationen nach Ende der Förderphase in die Regelstrukturen nicht nur hinein-, sondern auch weitergetragen werden können, unterliegt spezifischen Bedingungen und Begrenzungen:

Bedingungen für nachhaltigen Transfer

🕒 Querschnittsthemen und Verselbstständigung

Ziel des nachhaltigen Transfers der Modellprojekte ist es, ein bleibendes Bewusstsein in den Regelstrukturen für ihre Thematiken zu schaffen und zu festigen. Dazu gehört auch, dass die transferierten

¹⁴ Diskussion auf der Schwerpunktkonferenz der wissenschaftlichen Begleitung: Transfer und Organisationsentwicklung in Regelstrukturen, 31. Mai und 1. Juni 2023, Berlin.

Inhalte als Querschnittsthemen aufgegriffen werden und für das **gesamte Personal zugänglich** sind und nicht (mehr) nur durch Einzelpersonen in der Regelstruktur vorkommen.

„[...] aber vielleicht ist das sogar genau die Definition von Nachhaltigkeit, dass Menschen eben alleine zu dem Schluss kommen, man muss sich weiter mit dem Thema beschäftigen.“ (LI55)

Dafür werden **Räume** innerhalb der Regelstruktur geschaffen, die **weiter bestehen können**, wie Fortbildungsformate, die zum Beispiel durch Modellprojekte in Schulen hineingetragen wurden und fortwährend von Mitarbeitenden durchlaufen werden. Dadurch kann ein breiteres Bewusstsein für die transferierten Inhalte innerhalb der Regelstruktur entstehen.

Darüber hinaus soll die Regelstruktur während der Maßnahme so aufgestellt werden, dass sie das Vielfaltsthema ohne Unterstützung des Modellprojekts behandeln und gegebenenfalls sogar weiterentwickeln kann, in Form einer **eigenständigen Anwendung** des **Produkts**. Wir sprechen dann von einer sogenannten **„Verselbstständigung“** (der Inhalte), wenn eine Unterstützung durch das Projekt nicht mehr notwendig ist und die Inhalte dennoch durch die Regelstruktur weiterbearbeitet werden:

„Also vom Verständnis her würde ich sagen, [es ist angekommen], wenn es eigenständig angewendet wird. Also eigentlich, wenn wir gar nicht mehr gebraucht werden.“ (LI50)

Aber auch durch einen **personenbezogenen Transfer** in eine Regelstruktur kann Nachhaltigkeit entstehen. Zum Beispiel durch eine engagierte Lehrkraft, die mit einem Modellprojekt zusammenarbeitet und die Inhalte mittels passender Produkte in die Regelstruktur hineinträgt, wo diese sich weiterentwickeln.

„Nachhaltig ist es, wenn es bei den Akteuren in der Institution durch einen eigenen Lernprozess verinnerlicht angekommen ist und durch informelle Weitergabe sich im Kollegium sozusagen verbreitet. Das ist für mich die nachhaltige Form auf der Ebene.“ (LI10)

So können sich im besten Fall nach und nach immer mehr Lehrkräfte mit der Thematik beschäftigen, fortbilden, sensibilisieren und dies in ihren Unterricht mit einbauen.

🔄 Reflexive Projektplanung

Grundlage eines nachhaltigen Transfers ist eine **sorgfältige Planung und Strukturierung** der Projekte. Wichtig dabei ist auch die Überlegung, wie Anreize für Regelstrukturen geschaffen werden können, um diese zu einer Kooperation zu motivieren bzw. für eine Thematik zu sensibilisieren. Gleichzeitig sind die Modellprojekte zugunsten einer nachhaltigen Wirkung ihrer Inhalte bereit, ihre konzipierten Formate zu ändern oder anzupassen, um diese dauerhaft in den Regelstrukturen zu verankern.

„[W]ir haben noch irgendwann mal auch durch Reflexion und auch durch die Schwierigkeit, in der Schule Workshops zu gestalten und so weiter, gesagt: Okay, vielleicht ist eine maximale Wirkung und Nachhaltigkeit nicht dadurch gegeben, dass wir einen Tagesworkshop machen, der alle voll von den Socken haut, sondern, dass wir möglichst viele Anreize schaffen, für die Lehrkräfte, weiter an diesem Thema zu arbeiten.“ (LI55)

Die Möglichkeit, ursprüngliche **Projektpläne flexibel anzupassen**, bildet damit eine (potenziell) wichtige Voraussetzung für Nachhaltigkeit, da der Bedarf der Regelstruktur nur teilweise antizipiert werden kann.

🕒 Subsystemübergreifende Netzwerke

Netzwerke, die zwischen Zivilgesellschaft und Regelstrukturen während der Projektlaufzeit entstehen und weiter genutzt werden, sind ein wichtiges Mittel, um konkrete **Projekthalte weiterzugeben**.

„Dieser Austausch [...] in diesem Netzwerk [...]. und da ist auch diese Nachhaltigkeit, gerade die Frage. Und auch die Frage: Wenn wir nicht weiter das Projekt machen können, wird es funktionieren, wenn das nicht, also hauptamtlich irgendwie gemanagt wird? [...] Wir hoffen ja, dass wir in irgendeiner Form noch einen weiteren Antrag stellen können, weil wir glauben, dass das, [...] in der Mitte abgebrochen wird, also die Nachhaltigkeit.“ (LI42)

Zusätzlich schaffen diese Netzwerke aber auch **breitere Zugänge**, die einen nachhaltigen Transfer von allgemeinen Kompetenzen und Ressourcen und die Weitergabe informellen Wissens unterstützen.

„[...] da entsteht einfach ganz viel auch informelles Wissen, also bei den Mitarbeitenden. Es entstehen Netzwerke, die, wie wir gehört haben, über Jahre sich aufbauen. Das kann man auch nicht einfach festhalten in irgendeinem, einer Handreichung oder einem Abschlussbericht oder wie auch immer, in einem Workshop-Konzept in einem schönen Sinn. [...] Aber sozusagen, dass dieses ganze Informelle, was entstanden ist, oder auch das ganze Teambuilding - das sich Finden- dass irgendwie diese Organisationsentwicklung, die geschieht, sich auf ein gemeinsames Miteinander, einer Zielrichtung und so weiter einigen. Das ist etwas, was auch entsteht, und was einen ganz großen Teil des Projekts ausmacht, eigentlich jedes Projekt, damit es gut funktioniert und nachhaltig funktioniert und sinnvoll funktioniert und den Leuten Spaß macht, ohne dass sie ausbrennen und so weiter.“ (LI50)

Bedeutsam, um einen nachhaltigen Transfer zu gewährleisten, sind **dauerhafte Netzwerke** zwischen den am Transfer beteiligten Subsystemen (Modellprojekt/Träger und Regelstruktur).

Begrenzungen von nachhaltigem Transfer

🕒 Monitoring der Regelstrukturen

Während die Nachhaltigkeit ihres Transfers für die Modellprojekte in Netzwerken oder längerfristigen Kooperationen innerhalb der Zivilgesellschaft relativ gut zu „monitoren“ ist, **fehlt** oft das **Wissen** darüber, **wie** die **transferierten Produkte** von der **Regelstruktur langfristig aufgenommen** und umgesetzt wurden. Die Bereitstellung von Projektergebnissen bzw. -produkten ist zwar ein notwendiger Schritt des Transfers gewährleistet aber noch nicht, dass das Produkt – wie erhofft – nachhaltig eingesetzt und weiterbearbeitet oder -entwickelt wird. Das liegt oft nicht mehr in der Zuständigkeit des Projekts, sondern bei der Regelstruktur und ist für die Modellprojekte wenig transparent:

„Ich glaube, diese Blackbox sozusagen, was so Evaluationen, langfristige Evaluation angeht sozusagen, also, was ja bisher nicht passiert oder wir bisher auch nicht leisten können, ist jetzt irgendwie über, also jetzt, zum Beispiel, zu messen, zu evaluieren, welchen Effekt hat jetzt langfristig sozusagen unsere Arbeit. Also das würde ich sagen, ist natürlich, ja, ist ja in einer gewissen Weise so ein bisschen so eine Blackbox.“ (LI12)

Es könnte Abhilfe schaffen, die **Prozesse** in den Regelstrukturen **länger zu begleiten**, außerdem Ressourcenbereitstellung zur **Selbstevaluation** von Nachhaltigkeit des Transfers oder ein Monitoring der Regelstrukturen.

🕒 Ordnungsstrukturen und Hierarchien

Für die Nachhaltigkeit des Transfers ist es entscheidend, inwieweit Machtstrukturen es zulassen und unterstützen, sich weiter mit den Thematiken der Vielfaltgestaltung auseinanderzusetzen. Herausfordernd und schwer lösbar sind hierbei insbesondere der **Widerstand von Personen in Machtpositionen**. Aber auch festgefügte oder sehr **hierarchische Strukturen** (z. B. bei Polizeibehörden, aber auch in Schulen) behindern einen nachhaltigen Transfer. Auch bekannte strukturelle Mängellagen machen es den Modellprojekten teils schwer, mit ihren Themen durchzudringen. Dazu gehören zu wenig Lehrpersonal und **Überforderung** von Lehrenden. Schulstrukturen brauchen insgesamt Räume dafür:

„Wenn die Schulstruktur nicht geeignet ist, um solche Lebensräume, also überhaupt die Institution Schule als Gemeinwesenort, der das weitere Gemeinwesen zum Teil in Quartiere holt, wo das weitere Gemeinwesen keine Rolle spielt. (...) Und wenn sich Schule dann darauf beschränkt, einen Lehrplan durchzuziehen, ist die ganze Ressource, die diese Gemeinweseninstitution bietet, verschütt. Wenn Schule nicht auch ein erweiterter Lernraum ist, der sich nicht an schulischem Lernen orientiert, sondern an gesellschaftlichem Lernen, dann ist es ein Problem. Das zu organisieren, liegt außerhalb der Möglichkeiten unseres Projekts, völlig. Das wäre auch ein anderes Projekt.“ (LI10)

Die Verantwortung für die Nachhaltigkeit kann hier weder allein bei den Modellprojekten noch bei den einzelnen Regelstrukturen liegen, sondern sollte von den **zuständigen Behörden** auf Landesebene unterstützt werden. Vor Ort haben sich besonders **persönliche Verbindungen** und der **Einbezug möglichst vieler** Hierarchieebenen und Akteur*innen bewährt.

🕒 Befristete Laufzeiten und teils schwierige Arbeitsbedingungen

Personalwechsel und **Befristungen**, die mit der teils nur einjährig bewilligten Kofinanzierung zusammenhängen, erschweren kontinuierliche Kooperationen zwischen den Modellprojekten und den Regelstrukturen und einen nachhaltigen Transfer. Aufgrund der Befristung arbeiten die Modellprojekte **teils** unter **schwierigen Bedingungen**, mit wenig (Fach-)Personal, vielen Überstunden, Krankheitsausfällen, eingeschränkter Planbarkeit und Bedrohungslagen. Auch die Vergütung ist für qualifiziertes Personal dauerhaft oft nicht attraktiv genug, was zu Personalfluktuation und Stellenvakanzen führt.

Diese Strukturbedingungen beeinflussen einen nachhaltigen Transfer, da die Kontaktpflege zu und die Begleitung der Regelstrukturen durch die Projekte über die befristete Laufzeit hinaus nicht gewährleistet werden kann. Eine Möglichkeit könnte sein, den potenziellen Wissensverlust bei Personalwechsel sowie den damit verbundenen erhöhten Aufwand für Wissenssicherung, Einarbeitung und (Neu)Konzeptionen von Projektaktivitäten intern durch hinterlegte, feste Übergabeprotokolle und Einarbeitungskonzepte der Modellprojekte zu vermindern.

3.2.4 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Im Handlungsfeld findet sich eine **große Breite unterschiedlicher Formen** des **Transfers** in Regelstrukturen. Diese Diversität der Transferformen kann als Stärke verstanden werden: Die Erkenntnisse und Ansätze der Modellprojekte finden auf unterschiedlichen Wegen Eingang in die Regelstrukturen und es kann von einer breiten Dissemination der Ergebnisse ausgegangen werden.

Die Strukturen und Ressourcen der Regelstrukturen auf der einen, und die zeitlichen und personellen Begrenzungen der Modellprojekte auf der anderen Seite sowie grundlegende Unterschiede zwischen beiden Systemen führen dazu, dass **punktueller Transfer- und Kooperationsformen häufiger** durchgeführt werden als der Transfer ganzer Ansätze und Konzepte. Gleichzeitig werden direkte Transferformen, insbesondere enge personelle und institutionelle Kooperationen mit Regelstrukturen, als besonders nachhaltig eingeschätzt. Diese sind jedoch herausfordernd und hängen teils von Bedingungen ab, die nicht von den Modellprojekten kontrolliert werden.

Best-Practice-Ansätze

- Die Modellprojekte adressieren mit ihrem Transfer die beiden großen Transferbereiche – Zivilgesellschaft und Regelstrukturen – gleichermaßen. Dabei berücksichtigen sie bei den Regelstrukturen vorwiegend die größten und aussichtsreichen Multiplikator*innen: Schule, öffentliche Verwaltung und Kinder- und Jugendhilfe.
- Die Modellprojekte wählen die Regelstrukturen, die sie adressieren wollen, effizient aus, um mit den beidseitig begrenzten Ressourcen bestmöglich umzugehen und zugleich tragfähige und aussichtsreiche Kooperationen zu erreichen.
- Für die Regelstrukturen wird ein breites Portfolio an Materialien (Methodenkoffer, Fachbrochüren, Unterrichts- oder Workshopvorlagen, Informationsblätter) und Dienstleistungen (Fortbildungen, Seminare, Workshops, Beratungen, Gremienarbeit) angeboten, das der Breite der adressierten Regelstrukturen entspricht.
- Die Modellprojekte haben sich viel Wissen über die Regelstrukturen angeeignet, auf das sie im Transferprozess zurückgreifen, um ihre Arbeit an die Strukturen der Regeleinrichtungen und deren methodische und inhaltliche Bedarfe anzupassen.
- Ein prozessorientiertes und interaktives Vorgehen verspricht den größten Erfolg beim Transfer. Wissen, Konzepte, Ansätze und Methoden werden zwar zunächst oft von den Modellprojekten ausgearbeitet, im Transferprozess jedoch gemeinsam mit Regelstrukturen fortentwickelt.
- Durch die Einbeziehung möglichst vieler Hierarchieebenen und Akteur*innen innerhalb der Regelstrukturen kann Widerständen in Transferprozessen vorgebeugt bzw. konstruktiver mit ihnen umgegangen werden.
- Ein nachhaltiger Transfer muss auf der Organisationsebene ansetzen bzw. innerhalb dauerhafter Netzwerke stattfinden, da die Sensibilisierung und das Empowerment von Einzelnen nur begrenzt wirksam ist.

Handlungsempfehlungen an die Modellprojekte

- Da in der Arbeit mit Regelsystemen genügend Zeit und Ressourcen benötigt werden, um Raum für Aushandlungsprozesse, die Re-Konzeption von Projekten und Phasen des Ausprobierens zu lassen, sollten die Modellprojekte prüfen, ob auch für den Transfer ausreichend Zeit eingeplant ist und ursprüngliche Projektpläne flexibel anpassen.
- Da es bei der Ausgestaltung von Kooperationen zentral ist, dass beide Partner verlässlich arbeiten, sollten die wechselseitigen Aufgaben und Erwartungen sowie regelmäßige Feedbackschleifen in einer Kooperationsvereinbarung niedergelegt werden.
- Um einen sachgerechten und nachhaltigen Transfer zu gewährleisten, könnten ganze Konzepte noch stärker von Beginn an gemeinsam mit den Regelstrukturen entwickelt und eine gemeinsame Vor- und Nachbereitung von Maßnahmen eingeplant werden.

- Möglich wäre hier auch, eine längerfristige Prozessbegleitung oder ein Monitoring der Regelstrukturen direkt als Teil der Modellprojektarbeit auszuweisen.
- Neben der Berücksichtigung der gängigen Regelstrukturen für den Transfer wäre zu überlegen, ob die Zusammenarbeit mit strukturell-flexibleren öffentlichen Einrichtungen, wie Kindergärten, Theatern, Museen, Familien- und Nachbarschaftszentren oder Gemeinschaftsunterkünften, nicht ebenso ergiebig sein könnte.

Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Für den Transfer in die Regelstrukturen bietet sich insbesondere das Format der Modellprojekte an, da hierbei der dafür notwendige lernende und erprobende Charakter der Projektaktivitäten betont wird.
- Die für einen gelungenen Transfer wesentliche Prozess- und Bedarfsorientierung, die Suche passender Partner*innen und der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen können nur über eine Aushandlung und Anpassung von Konzepten und Vorgehensweisen entstehen. Dafür sollte ein Förderzeitraum von mindestens fünf (durchgängigen) Jahren vorgesehen sein.
- Zugleich spiegelt sich der im Bundesprogramm verankerte, lernende Charakter der Projekte nicht immer in den Berichtspflichten wider, in denen detaillierte Angaben zu Zielen und Zeiträumen abgefragt werden. Hier wären Anpassungen wünschenswert, auch um den zeitlichen Aufwand zu reduzieren. Möglicherweise könnte dies durch ein regelmäßiges Einführungsseminar in die Berichterlegung/Onlinedokumentation von seitens des BAFzA adressiert werden.
- Der Auftrag des Bundesprogramms, Transfer in die Regelstrukturen zu leisten, wird vor dem Hintergrund einer zeitlich begrenzten Projektförderung teils als Überforderung wahrgenommen. Transfer in Regelstrukturen könnte noch stärker über zielgenaue und themen- bzw. bedarfsorientierte Austauschprozesse adressiert werden. Hilfreich wäre eine klarere Kommunikation zwischen Modellprojekt und Programmgeber darüber, was geleistet werden soll, welche Formen von Transfer möglich sind – und eine aktivere Unterstützung durch das Bundesprogramm bei der Umsetzung, zum Beispiel durch:
 - Die Schaffung und Institutionalisierung von Kontakten zwischen Modellprojekten und Regelstrukturen, eventuell unter Einbezug der Partnerschaften für Demokratie und der Landesdemokratiezentren. Dies könnten (digitale) Vernetzungsportale oder Veranstaltungen sein, auf denen sich die Akteur*innen informieren und vernetzen können oder auf denen sie zusammengebracht werden (Bedarfe erheben). Sinnvoll wäre auch die Möglichkeit, Zugänge zwischen den Programmteilnehmenden weiterzugeben, indem zum Beispiel Kompetenznetzwerke, Partnerschaften und Landesdemokratiezentren ihre Kontakte und Kanäle zu Regelstrukturen für die Modellprojekte öffnen und Erfahrungen mit ihnen teilen.
 - Kampagnen, die sich an die Regelstrukturen richten und den Mehrwert der Kooperation mit Modellprojekten für die Seite der Regelstrukturen herausstellen.
 - Denkbar wären auch programmübergreifende Maßnahmen. Hierzu könnte zum Beispiel im Vorfeld eine (evtl. jahresspezifische) Kernfragestellung für den Erfahrungstransfer identifiziert werden, die dann in Veranstaltungen des Programms immer wieder aufgegriffen wird, um voneinander zu lernen.
- Um Projektaktivitäten und zugehörige Transferprozesse effektiv zu gestalten, sind Flexibilität und Anpassungen von Zeiten und Ressourcen wesentlich. Diese sollten durch das BAFzA durch eine flexible und auch kurzfristige Änderung bei der Verwendung von Fördermitteln weitestmöglich unterstützt werden, auch wenn diese vom ursprünglichen Förderantrag abweichen: Vorhandene Anpassungsmöglichkeiten werden dabei von den

Modellprojekten teils als nicht ausreichend bekannt oder als unzureichend wahrgenommen. Um die interne Kommunikation zwischen Programmgeber und Modellprojekten noch weiter zu verbessern, könnte die BAFzA-Beratung strukturell durch ein „Anpassungsmanual“ (Handreichung) für wichtige Bereiche ergänzt werden. Möglich wäre auch, explizit innerhalb der Beratungen den lernenden Charakter des Programmes zu betonen bzw. Umwidmung als übliche und akzeptable Praxis zu benennen, sofern ungeplante Veränderungen im Projektlauf, beispielsweise aufgrund von gesellschaftlichen Krisen, auftreten.

- Niedrigschwellige (Online-)Austauschformate unter den Modellprojekten – eventuell moderiert durch die wissenschaftliche Begleitung (Format „Open Space“) – über Methoden und Ergebnisse von Transfer sollten im Ressourcenbudget der Modellprojekte eingeplant werden können.
- Die Sicherung der Nachhaltigkeit von Transfer kann weder allein von den Modellprojekten noch von den einzelnen Regelstrukturen gewährleistet werden, sondern bedarf einer Unterstützung von den zuständigen Behörden auf Landesebene.
- Unter dem (geplanten) Demokratiefördergesetz bzw. in kommenden Förderprogrammen sollte überlegt werden, ob erfolgreiche Projekte eine Anschlussfinanzierung erhalten können, um den nachhaltigen Transfer in die Regelstrukturen weiter zu fördern.

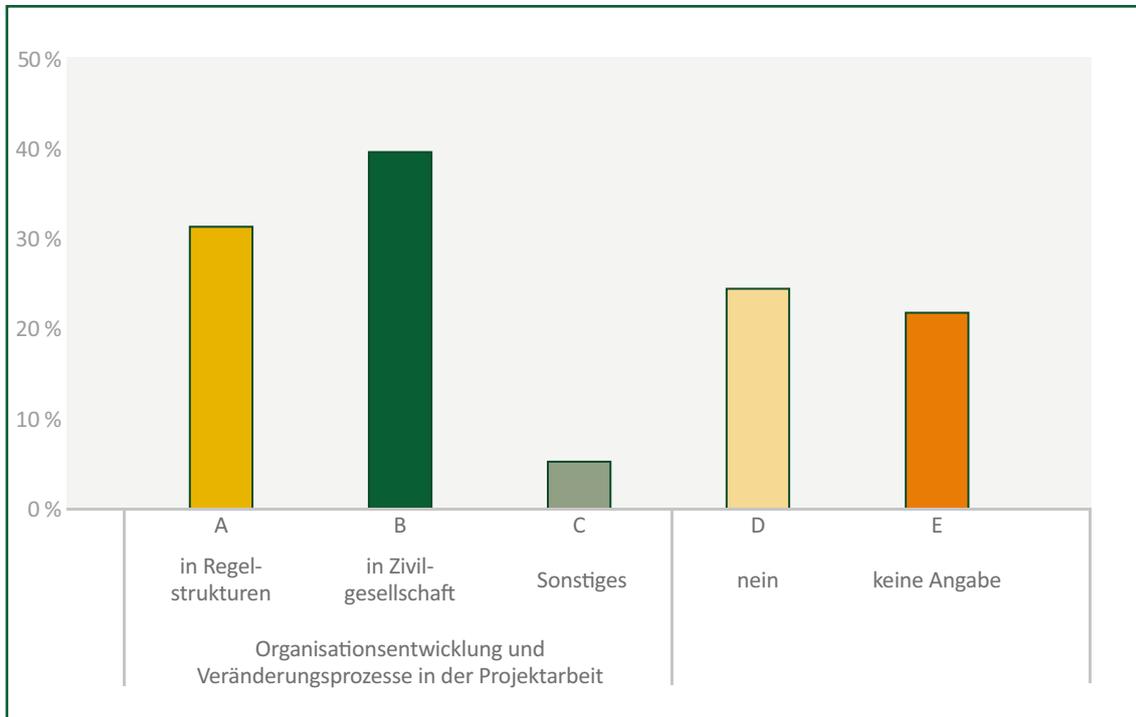
3.3 Organisationsentwicklung in Regelstrukturen

Regelstrukturen können eine **Schlüsselfunktion** beim **Abbau** von **Diskriminierung** einnehmen. Eine **Voraussetzung** dafür ist, dass sie selbst als Organisationen eine Transformation hin zu diskriminierungsarmen Strukturen durchlaufen. Da Diskriminierung und gesellschaftliche Machtverhältnisse historisch und gesellschaftlich verankert sind, ist diese Transformation ein langfristiger Prozess und nicht in wenigen Jahren vollends umzusetzen (siehe Fathi & Sirin 2019). Eine nachhaltige **Organisationsentwicklung** erfordert eine strukturelle Verankerung diskriminierungskritischer Praktiken und Haltungen in den betreffenden Organisationen und Institutionen.

Im **Handlungsfeld Vielfaltgestaltung** zielen die Hälfte aller Modellprojekte darauf, mit ihrem Projekt zu diverseren und diskriminierungskritischeren Strukturen beizutragen: Für 78 % sind Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse – davon 32 % in Regelstrukturen, 40 % in der Zivilgesellschaft – ein Teil ihrer Arbeit (siehe [Abbildung 11](#)).

18 Modellprojekte lassen dabei prozessbegleitende oder organisationsentwickelnde Elemente in ihre Arbeit mit den Regelstrukturen einfließen; fünf Modellprojekte führen einen konzeptionell vollständigen Organisationsentwicklungsprozess mit Regelstrukturen durch.

Im Folgenden wird untersucht, mit welchen Ansätzen und Methoden die Modellprojekte die Regelstrukturen in ihren Veränderungsprozessen begleiten und dazu beitragen, dass sich diese diversitätssensibler und diskriminierungskritischer aufstellen. Anschließend werden die zentralen Gelingensbedingungen und Herausforderungen in der Organisationsentwicklung von Regelstrukturen herausgearbeitet. Außerdem wird gezeigt, welche Möglichkeiten es gibt, diese Prozesse noch besser zu unterstützen.

Abbildung 11 Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse als Teil der Modellprojektarbeit

➔ **Lesebeispiel:** 32 % der Modellprojekte fokussieren in ihrer Arbeit Veränderungsprozesse in Regelstrukturen. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

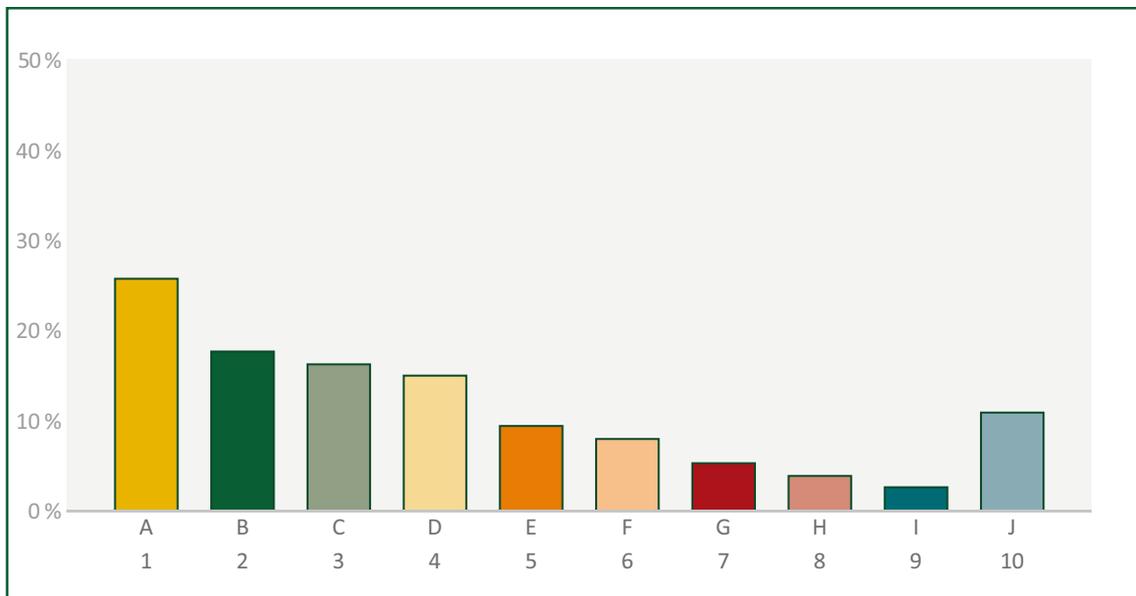
3.3.1 Prozesse der Organisationsentwicklung in Regelstrukturen

Funktionen und Ansätze der Modellprojekte

Innerhalb der Organisationsentwicklung in Regelstrukturen nehmen die Modellprojekte **unterschiedliche Funktionen** wahr: Sie sind **inputgebend, wissensvermittelnd, Impuls-anstoßend** und formulieren konstruktive Kritik. Dabei fungieren sie als externe beratende Instanzen, die Veränderungsprozesse, Wechselwirkungen und Rückkoppelungsschleifen begleiten (siehe auch Schiersmann & Thiel 2018). Gesellschaftliches Ziel ist es, die Veränderungen über die Modellkooperationen hinaus (z. B. in Schulen oder Einrichtungen der Jugendhilfe) in die weitere Regelstrukturlandschaft zu tragen.

In der Regel **leiten Steuerungsgruppen den Veränderungsprozess**, die aus Mitarbeitenden des Modellprojekts und der Regelstruktur bestehen. Im Idealfall sind dabei alle Hierarchieebenen beteiligt, damit die verschiedenen Interessen und Meinungen der von den Entscheidungen Betroffenen gut abgebildet werden können. Die Steuerungsgruppe trifft sich in regelmäßigen Abständen und ist dafür zuständig, die Themen Diversität und Diskriminierungskritik in der jeweiligen Institution voranzutreiben und zu prüfen, welche Maßnahmen in der Regelstruktur funktionieren. Eine zweite Variante besteht darin, dass die Modellprojekte eng mit bestehenden **Abteilungen, Arbeitsgruppen** oder **Einzelpersonen** zusammenarbeiten, die in den Regelstrukturen für Diversität oder Gleichstellung zuständig sind.

Abbildung 12 In der Modellprojektarbeit genutzte Konzepte und Ansätze der Organisationsentwicklung



➔ **Legende:** 1 = diversitätsorientierte Organisationsentwicklung; 2 = rassismuskritische Organisationsentwicklung; 3 = interkulturelle Öffnung; 4 = intersektionale Organisationsentwicklung; 5 = Diversity Management; 6 = systemische Organisationsberatung/-entwicklung; 7 = Change Management; 8 = keine Angabe; 9 = handlungsgeleitet; 10 = Sonstiges. **Lesebeispiel:** 26 % der Modellprojekte praktizieren den Ansatz der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

Spezifisch für das Handlungsfeld „Vielfaltgestaltung“ ist eine **Kombination** von **Methoden der Organisationsentwicklung** mit **Methoden der diskriminierungskritischen Bildungsarbeit**. Die Modellprojekte kombinieren und adaptieren verschiedene Ansätze, um in der Organisationsentwicklung nah an den Bedarfen der kooperierenden Regelstrukturen zu bleiben und gleichzeitig das Ziel des Diskriminierungsabbaus umzusetzen. Bei den pädagogischen Konzepten wird sich insbesondere auf systemische Ansätze (systemische Organisationsentwicklung, systemisches Verständnis von Diskriminierung), diskriminierungs- und rassismuskritische Ansätze (Bildungsarbeit, Schulentwicklung, Antidiskriminierungsarbeit) bezogen. Hier können die Modellprojekte oft auf **langjährige Expertise** und **Erfahrung** in den Teams und bei den Trägern zurückgreifen.

Insgesamt wird – wie auch in anderen Arbeitsbereichen des Handlungsfelds zu sehen ist – viel Wert auf **machtkritische, intersektionale und horizontale Perspektiven** sowie ein **partizipatives Vorgehen** und **Empowermentarbeit** gelegt.

Interessanterweise zeigt sich, dass sich **im Handlungsbereich mit Unterstützung** des **Bundesprogramms entstandene Konzepte etabliert** haben und dass die Modellprojekte sie weitertragen. Dies ist besonders deutlich beim **„Konzept der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung“** (entwickelt durch die RAA Berlin 2017), das 26 % der Modellprojekte berücksichtigen. Mittlerweile kritisch zu sehen ist dagegen das **„Konzept der interkulturellen Öffnung“** (siehe Info-Kasten), auch wenn es ebenfalls noch in der Modellprojektarbeit vorkommt (16 %; siehe [Abbildung 12](#)). So hat zum Beispiel ein Modellprojekt vor diesem Hintergrund seinen ursprünglich auf interkulturelle Öffnung ausgerichteten Projektplan geändert, um sich lieber am Konzept der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung zu orientieren.

➔ Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Obwohl interkulturelle Ansätze noch immer umgesetzt werden, werden sie in den vergangenen Jahren zunehmend kritisiert – insbesondere aus einer diskriminierungskritischen Perspektive (siehe Mecheril 2013). Diese Ansätze gehen nicht selten von einer essenzialistischen Vorstellung von in sich geschlossenen Kulturkreisen aus, die eng mit Nationalität verknüpft sind. Dabei wird die Vielfalt und Heterogenität innerhalb dieser vermeintlichen Kulturkreise häufig vernachlässigt (siehe Seng 2017).

Das Konzept der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung legt ein ganzheitlicheres Verständnis von Vielfalt zugrunde, welches mehrschichtig und intersektional die verschiedenen Dimensionen von Diversität und deren Veränderbarkeit berücksichtigt. Dieser Ansatz kann als „rassismuskritischer Prozess des Gender- und Diversity-Mainstreaming verstanden werden“ (RAA Berlin 2017: 3). Praktiker*innen sprechen hier auch von diskriminierungskritischer oder rassismuskritischer Organisationsentwicklung, um die Wichtigkeit dieser Aspekte in den Vordergrund zu stellen (siehe Seng & Warrach 2019; Seng & Warrach 2020).

Phasen der Organisationsentwicklung in Regelstrukturen

Die Modellprojekte verfolgen bei der Organisationsentwicklung in Regelstrukturen einen **systemischen Ansatz** bzw. **Mehr-Ebenen-Ansatz** (siehe Kunert & Bedenk 2021), wobei sowohl die individuelle als auch die strukturelle Ebene berücksichtigt wird. Dieses Vorgehen entspricht einem Verständnis von Organisationen als zusammenhängenden Systemen und basiert auf einer „*ganzheitlichen Betrachtung [...] ohne eine Reduktion oder Hervorhebung einzelner Abteilungen oder Bereiche*“ (Werther & Jacobs 2014: 56; siehe auch Maier & Schewe 2018; Maykus 2020).

Als übergeordnetes Modell für das Handlungsfeld Vielfaltgestaltung kann der **Prozess der Organisationsentwicklung mit Regelstrukturen in drei Phasen** nach Kurt Lewin eingeteilt werden (siehe [Kapitel 3.1.3](#)), wobei in jeder Phase bestimmte Aufgaben mit dem Ziel der Veränderung handlungsleitend sind:

Phase 1: Auftragsklärung, Sensibilisierung und Wissensvermittlung (*unfreeze*)

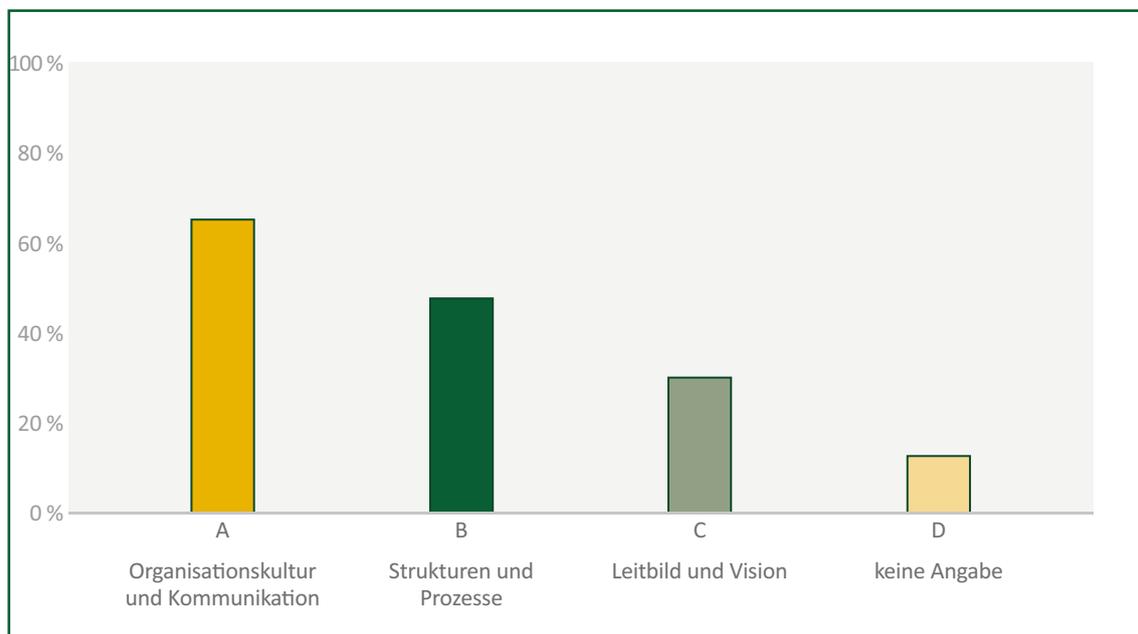
Durch ein **Aufbrechen bestehender Annahmen** der Beteiligten über eine „[...] *Reflexion der eigenen Haltung und gesellschaftlichen Positionierung [...]*“ (LI28) in Bezug auf Privilegien, Vorurteile und Partizipation schaffen die Modellprojekte eine Grundlage für diversitätsorientierte diskriminierungskritische Strukturveränderung in den Regelstrukturen. Dies geschieht durch die Vermittlung von Wissen, Sensibilisierungsarbeit und partizipative Ansätze. Bei einer **Bestandsaufnahme** werden Veränderungsbedarfe und ein gemeinsames Verständnis von Diskriminierung und Diversität erarbeitet (siehe Seng 2017) sowie Diskriminierungsschutz und -kritik als priorisierte Ziele gesetzt. Danach folgt eine **konsenterte Zielklärung**, die **Festlegung von Schwerpunkten** und eine **Identifikation** möglicher **Handlungsfelder**, um die Eigenmotivation der Regelstrukturen zu stärken.

Beispielsweise kann dies umgesetzt werden, indem ein Schuljahr unter ein entsprechendes Motto gestellt wird, zu dem an Projekttagen gearbeitet wird. So werden alle Beteiligten für das Thema sensibilisiert.

Phase 2: Verändern von Strukturen und Prozessen, Etablieren von Standards (*change*)

In dieser Phase stellen die durchführenden Modellprojekte bestehende Regelungen und Verfahren infrage und **erarbeiten gemeinsam** mit den kooperierenden Regelstrukturen **strukturverändernde Maßnahmen**. Neben Top-down-Prozessen, die mit der Leitungsebene erarbeitet werden, finden parallel Bottom-up-Prozesse zusammen mit Mitarbeitenden statt. Die Bereiche, die von den Modellprojekten im Veränderungsprozess adressiert werden, setzen genauso beim Personal wie **auf allen wichtigen Ebenen** an: Es wird auf Ebene der Organisationskultur und Kommunikation (65 %), der Strukturen und Prozesse (48 %) sowie am Leitbild und mit den Visionen der Regelstruktur (30 %) gearbeitet (siehe [Abbildung 13](#)).

Abbildung 13 Ebenen, auf denen Veränderungen in Regelstrukturen angestrebt werden



➔ **Lesebeispiel:** 65 % der Modellprojekte streben vorrangig auf der Ebene der Organisationskultur und Kommunikation Veränderungen in Organisationen und/oder Institutionen an. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

Gewonnene **Erkenntnisse** werden **dokumentiert**, beispielsweise im Rahmen von Handreichungen, damit die Inhalte auch in der Zukunft für Mitarbeitende zugänglich bleiben. Die wichtigsten Formen, über die Veränderungen in Organisationsentwicklungsprozessen mit Regelstrukturen angestoßen werden können, werden im Folgenden ausführlicher betrachtet:

🕒 Schaffen institutionalisierter Lernräume

Um Strukturen, Verfahrens- und Handlungsweisen, Repräsentationen und Denkmuster zu verändern sowie Selbstreflexion und Lernen als kontinuierliche Prozesse zu verankern, fördern die Modellprojekte in den Veränderungsprozessen die **Etablierung von Lernräumen** und **Austauschformaten**. Dies sind zum Beispiel regelmäßige Trainings, abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen, runde Tische oder Kooperationen mit anderen Organisationen. Wesentlich ist, dass in den Lernräumen **Multiperspektiven** vertreten sind und sich **keine Dominanzen** durchsetzen. Teilziel der Modellprojekte ist es, dass kein Sprechen **über marginalisierte Gruppen** stattfindet, sondern die Perspektiven dieser Gruppen in den

Regelstrukturen sichtbar werden und ihre Sprechfähigkeit erhöht wird. Bei dem gesamten Prozess ist es wichtig, dass marginalisierte Gruppen nicht als Token oder Lernfläche genutzt werden (siehe Prabha Nising & Mörsch 2018), das heißt, dass Lernen nicht auf ihre Kosten stattfindet. Teilnehmende fungieren als Multiplikator*innen und wirken in die gesamte Regelstruktur hinein. Beauftragte für Diversität oder Diskriminierungsschutz, sofern vorhanden, übernehmen eine Verantwortung, eben solche Lernräume zu initiieren und fortbestehen zu lassen, damit gewonnenes Wissen auch weitergegeben wird.

Ein gelungenes Beispiel ist etwa die Übernahme von in Modellprojekten erarbeiteten Fortbildungskonzepten in institutionseigene Trainingsmaßnahmen. Außerdem wird auch darauf hingearbeitet, dass Steuerungsgruppen über das Ende der Projektlaufzeit hinaus bestehen und dass Lernräume in diesen Gruppen verankert bleiben.

🕒 Erarbeiten von Standards

Beim Erarbeiten von Standards werden **Prozesse, Methoden und Angebote** so **angepasst**, dass Diskriminierungsrisiken reduziert und Partizipationsmöglichkeiten von bisher marginalisierten Gruppen und Communitys erhöht werden. Beispielsweise, wenn **Zugangshürden** für marginalisierte Gruppen – etwa zu Angeboten und zur Infrastruktur in der Kinder- und Jugendhilfe – verringert werden. Diese Maßnahmen sind relativ leicht in den Regelstrukturen umzusetzen, weil sie keine langwierigen Prozesse, sondern einzelne Aspekte und Bereiche fokussieren. Nichtsdestotrotz sind sie nur ein Teilziel des Veränderungsprozesses und nur nachhaltig, wenn die gesamte Struktur sich langfristig diskriminierungskritisch aufstellt und den Veränderungsprozess nach Implementierung der Standards nicht als beendet versteht.

Einfache Umsetzungsbeispiele aus der Modellprojektarbeit sind das **Gender-Mainstreaming** und geschlechtergerechte Sprache in Formularen, das Gestalten von **barrierefreien** analogen und digitalen Räumen, leichte Sprache und Mehrsprachigkeit. Insbesondere im Bereich von Hospitations- oder Praktikumsprogrammen, aber auch in der kurzzeitigen Zusammenarbeit (etwa bei Honoraraufträgen) ist eine angemessene **Vergütung** eine Strategie, um Ausschlüsse finanzschwacher Personen zu vermeiden. In der Kinder- und Jugendhilfe und in Schulen können diversitätssensible Standards im Bereich der **Verpflegung, Freizeitgestaltung** und im Sportunterricht angegangen werden.

🕒 Personalplanung

Die **Veränderung der Personalplanung** ist für die Modellprojekte ein entscheidender Ansatz bei der Erhöhung der Partizipation und Repräsentation marginalisierter Gruppen in Regelstrukturen, denn die Personalabteilungen entscheiden durch die Auswahl des Personals „[...] wie das Gesicht [ihrer Organisation] in Zukunft sein wird“ (LI31). Daher spielen **diversitätsorientierte Einstellungsverfahren** eine große Rolle, wenn es darum geht, eine Diversifizierung des Personals zu ermöglichen und Zugangshürden für marginalisierte Gruppen zu reduzieren.

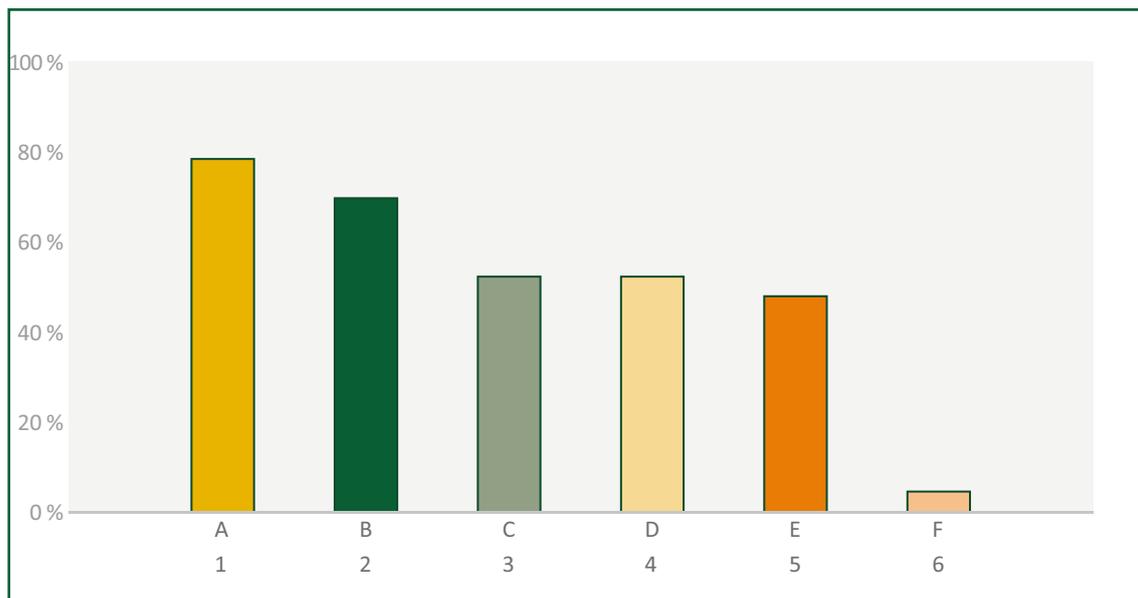
Wichtige durchgeführte Maßnahmen sind das **Schaffen institutioneller Stellen**, wie Vielfalt- bzw. Antidiskriminierungsbeauftragte, oder das Hinzuziehen entsprechender Expert*innen, die das Thema Antidiskriminierung, Gleichstellung und Diversität als Aufgabe haben und Diversitätsorientierung sowie Diskriminierungskritik in der Regelstruktur vorantreiben. Weitere Möglichkeiten bestehen in der diversitätssensiblen Formulierung und Gestaltung von **Stellenanzeigen, Ausschreibungen** und **Auswahlgesprächen** sowie **Nachwuchsförderung** und **Ausbildungsprogrammen**.

🕒 Prävention und Meldemanagement

Um **Prävention und Intervention** im Umgang mit Diskriminierungsfällen zu etablieren, werden **Handlungsempfehlungen für das Vorgehen bei Diskriminierungsfällen** in den Regelstrukturen erarbeitet. **Schutzkonzepte** und ein **funktionierendes Beschwerdemanagement** können über Ansprechpersonen, Melde- und/oder Beratungsstellen sowie Sanktionsmechanismen, wie Abmahnungen, eingerichtet werden. Durch ein solches Konzept kann Diskriminierungsschutz von allen Beteiligten aktiv eingefordert werden und besteht unabhängig von bestimmten Einzelpersonen fort. Insbesondere an Schulen kann so der rechtlich verankerte, aber teils nur wenig wirksame Diskriminierungsschutz, gestärkt werden.

Auch wenn nicht alle Modellprojekte komplette Organisationsentwicklungsprozesse anbieten oder durchführen, ist es ihr Ziel, nachhaltige Veränderungen in den Regelstrukturen anzustoßen: 78 % fokussieren dabei auf den Bereich Weiterbildung und Reflexion, 70 % auf das Leitbild, 52 % auf Leadership, 52 % auf Implementierung von neuen Strukturen und 48 % auf Diversität im Personalmanagement (siehe [Abbildung 14](#)).

Abbildung 14 Arbeitsbereiche, in denen nachhaltige Veränderungen in Regelstrukturen angestrebt werden



🕒 **Legende:** 1 = Weiterbildung und Reflexion: Implementierung von Lernräumen für Themen zu Antidiskriminierung und Vielfalt; 2 = Leitbild: Veränderung des Leitbilds und Verankerung von Vielfalt und Antidiskriminierung im Selbstverständnis; 3 = Leadership: Sensibilisierung von Führungskräften in Regelstrukturen für die Themen Vielfalt und Antidiskriminierung; 4 = Neue Strukturen: Implementierung von Antidiskriminierungsstrukturen und Anlaufstellen; 5 = Personalmanagement: Diversität im Personal; 6 = keine Angabe. **Lesebeispiel:** 78 % der Modellprojekte streben im Bereich „Weiterbildung und Reflexion: Implementierung von Lernräumen für Themen zu Antidiskriminierung und Vielfalt“ nachhaltige Veränderungen in Regelstrukturen an. **Quelle:** Survey 2023, eigene Darstellung. N = 73.

🕒 Etablieren einer wertschätzenden Kommunikationskultur

Das **Etablieren einer wertschätzenden, stärkenorientierten und diversitätssensiblen Kommunikation** und eines wohlwollenden Umgangs mit Widerständen innerhalb der Regelstruktur ist nicht nur im

Verlauf des Prozesses der Organisationsentwicklung eine **Voraussetzung für erfolgreiche Lern- und Veränderungsprozesse**, sondern ermöglicht auch nach dem Ende der Projektlaufzeit einen **Schutz marginalisierter Personen** vor Diskriminierung. Gegenseitiges Vertrauen wird durch achtsame Kommunikation auf Augenhöhe aufgebaut. Zu einem wertschätzenden Umgang gehört auch eine diskriminierungskritische Kommunikation. Daher legen die Modellprojekte beispielsweise den Fokus auf diskriminierungskritische Sprache und achten darauf, dies in der Kommunikationskultur der Regelstruktur zu etablieren, so dass keine (sekundären) Diskriminierungserfahrungen (siehe Badawia 2021) im Rahmen der Lern- und Veränderungsprozesse stattfinden.

Widerstände können ein produktiver Teil des Organisationsentwicklungsprozesses sein, gefährden allerdings die Organisationsentwicklungsprozesse, wenn sie in Blockaden umschlagen. Daher dürfen sie nicht ignoriert werden, damit die oft emotional aufgeladenen Themen wie Diskriminierung und Privilegien **offen und konstruktiv besprochen und bearbeitet** werden können. Modellprojekte wenden hier **gestufte Ansätze** an, um zunächst mit den Widerständen und vorhandenen Konflikten im Team umzugehen. Erst dann können Themen wie Diskriminierung und Umgang mit Vielfalt innerhalb der Regelstrukturen thematisiert werden. In manchen Situationen erfordert es von den Modellprojekten auch eine klare Positionierung, wenn die Widerstände in Form von diskriminierenden Aussagen oder Verhaltensweisen auftreten.

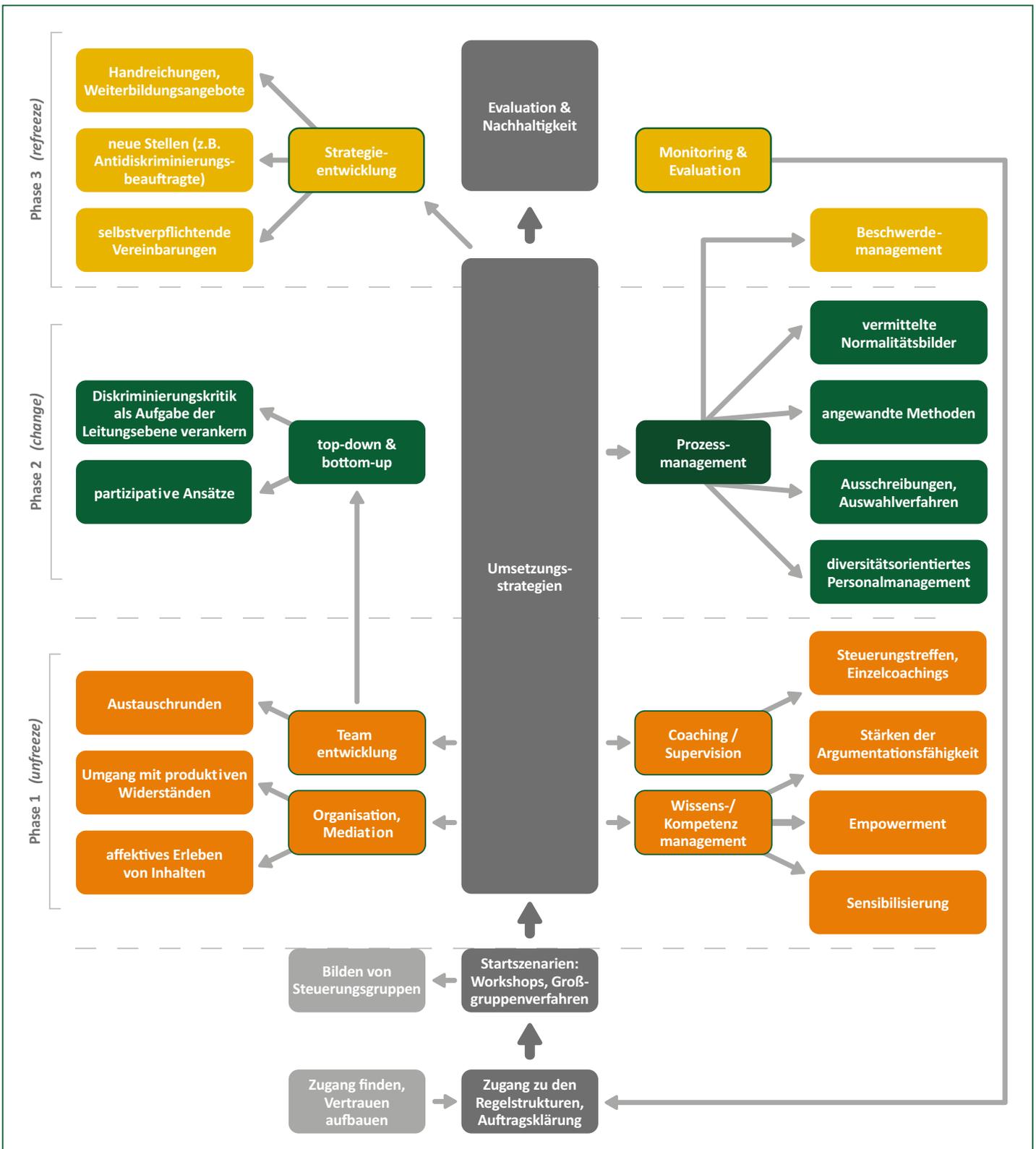
Phase 3: Festigen und Verankern (refreeze)

In der letzten Phase der Organisationsentwicklung geht es darum, Wege zu finden, wie die Regelstruktur die angestoßenen **Veränderungsprozesse selbsttätig weiterverfolgen** kann. Veränderte Einstellungen, Umgangsweisen, Prozesse und Strukturen sollen sich institutionell und finanziell gesichert in der Organisation etablieren und vorangetrieben werden. Diese letzte Phase der Organisationsentwicklung dient auch dazu, mit Blick auf **Monitoring und Evaluation** zu überlegen, welche Elemente sich bewährt haben und welche nicht. Auf Grund von Zeitmangel sowie personellen und finanziellen Engpässen wird diesem Reflexionsprozess jedoch oft zu **wenig Aufmerksamkeit** gewidmet.

Die Modellprojekte setzen dabei auf (selbst-)verpflichtende und **verschriftlichte Vereinbarungen** mit den kooperierenden Regelstrukturen, zum Beispiel ein diversitätsorientiertes **Leitbild**, Zeitpläne mit Meilensteinen, verbindliche **Erklärungen der Leitung**, erarbeitete **Qualitätsstandards** oder **öffentliche Bekanntmachungen**. Was sich zeigt: Je transparenter die angestrebte Veränderung und die damit einhergehenden Ziele sind, umso mehr lassen sich die Verantwortlichen in der Regelstruktur darauf verpflichten. Hier wird eine Besonderheit von Regelstrukturen deutlich: Während Veränderungsprozesse aufgrund bürokratischer Hürden länger dauern als beispielsweise in zivilgesellschaftlichen Organisationen, sind verschriftlichte Verpflichtungen und Vereinbarungen auch dementsprechend **bindend** und können eine **langfristige Wirkung erleichtern**, wenn ebensolche institutionalisierenden Prozesse während der Modellprojektlaufzeit in die Wege geleitet wurden.

Diskriminierungskritische Organisationsentwicklungen in Regelstrukturen sind komplex, zeitaufwendig und herausfordernd (siehe [Abbildung 15](#)). Die Prozesse dauern nicht selten länger als antizipiert (insbesondere die erste Phase) und **Strukturveränderungen** werden in der Praxis **oft nicht vollständig** abgeschlossen. Dies führt dazu, dass veränderte Umgangsweisen sich nicht in der Organisationspraxis festigen können (siehe Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel 2019).

Abbildung 15 Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses mit diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Zielvorgaben



➔ **Lesebeispiel:** Ein Organisationsentwicklungsprozess in einer Regelstruktur sieht etwa so aus, dass ein Modellprojekt zunächst Zugang zur Regelstruktur bekommt und dann beide gemeinsam über kollektive Prozesse neues Wissen, Methoden und Strukturen erarbeiten und etablieren. **Quelle:** eigene Darstellung, in Anlehnung an Schiersmann & Thiel (2018), ergänzt mit dem 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin (1953) und Ergebnissen aus den qualitativen Schwerpunktinterviews mit den Modellprojekten 2023.

Die Daten am Anfang des vierten Förderjahres zeigen, dass sich die meisten Organisationprozesse in den Regelstrukturen noch immer in der ersten Phase bzw. am Anfang der zweiten Phase befinden. Ein Modellprojekt berichtet zum Beispiel, dass sie

*„[...] inhaltlich immer noch einen Schritt zurückgehen müssen, [weil das für Veränderungen notwendige [Anm. d. Autor*innen] Verständnis von Diskriminierungskritik [in der Regelstruktur, Anm. d. Autor*innen] noch gar nicht vorhanden ist“ (LI24).*

Die kooperierende Regelstruktur unterstreicht, dass sie *„[...] noch ganz am Anfang sind“* und *„[...] viele Ideen [haben, die] jetzt auch in die Organisationsstrukturen aufgenommen werden [müssen]“* (LIRS24).

3.3.2 Gelingensbedingungen und Herausforderungen von Organisationsentwicklung

Der Erfolg von Veränderungsprozessen, die auf den Abbau (struktureller) Diskriminierung zielen, ist von internen und externen Faktoren abhängig. Für die Organisationsentwicklung in Regelstrukturen gelten eine Reihe von relevanten Gelingensbedingungen und Herausforderungen, die teils auch schon für den Bereich Transfer festgestellt werden konnten:

Gelingensbedingungen von Organisationsentwicklungsprozessen

🕒 Politischer Wille und öffentlicher Druck

Zu den externen Gelingensbedingungen gehören der **politische Wille** und **öffentlicher Druck**, um bei Regelstrukturen die **Veränderungsbereitschaft** zu **erhöhen**. In einem diversitätsorientierten politischen Klima ist das Interesse der Regelstrukturen größer, auch die eigenen Strukturen diversitätssensibler zu gestalten. Dass sich hier bereits einiges bewegt hat, zeigt die Arbeit der Modellprojekte: Regelstrukturen kontaktieren heute auch proaktiv die Modellprojekte und zeigen eine intrinsische Motivation, um entsprechende Veränderungsprozesse zu beginnen. Parallel zu den Kooperationen mit Regelstrukturen arbeiten die Modellprojekte daher auch mit der politischen Ebene zusammen, um die notwendige Unterstützungsbasis für ihre Arbeit zu erhalten.

🕒 Engagement der Leitungsebene

Zu den wichtigen internen Gelingensbedingungen gehört das Engagement der Leitungsebene. Die Leitungspositionen haben die Macht zu entscheiden, ob und in welchem Umfang sie den Themen und der Gestaltung von Vielfalt in den Regelstrukturen Raum geben. Obwohl einzelne engagierte Mitarbeitende viel dazu beitragen können, dass Kooperationen entstehen und sich die Themen innerhalb der Organisation entwickeln (z. B. Lehrer*innen, die über die Arbeit des Modellprojekts an ihrer Schule informieren), **liegt die Entscheidung letztendlich bei der Leitung** (siehe Schiersmann & Thier 2018). Sie stellt die Ressourcen bereit und gestaltet den Organisationsentwicklungsprozess damit maßgeblich (z. B. über Steuerungsgruppen oder das Anbieten von Fortbildungen).

Führungskräfte werden daher von den Modellprojekten als treibender und essenzieller Faktor angesehen, die befähigt werden sollen, *„[...] Lernen selber anzustoßen [...]“* (LI24) und Diskriminierungsschutz und -kritik als Teil ihres Aufgabengebiets zu sehen. Auch der mittleren Führungsebene kommt eine hohe Bedeutung zu. Sie fungiert als Scharnier zwischen Leitungspositionen und Mitarbeitenden.

🕒 Einbindung aller Hierarchieebenen

Eine weitere interne Gelingensbedingung ist das **Commitment auf allen Hierarchieebenen**. Die Modellprojekte beziehen bewusst Stakeholder und Akteur*innen auf verschiedenen Hierarchieebenen und aus verschiedenen Abteilungen in die Veränderungsprozesse mit ein, das heißt neben

Führungskräften auch Fachkräfte, Jugendliche und diskriminierungserfahrene Personen. Der Impuls, einen Veränderungsprozess anzustoßen genauso wie die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt **sowohl Top-down als auch Bottom-up**. Vorgehensweisen, die lediglich eine Ebene ansprechen, werden oft als intransparente Top-down-Maßnahme empfunden und bleiben wirkungslos (siehe Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel 2019). Nur durch das multiperspektivische Einbeziehen aller hierarchischen Ebenen kann Diversität und Diskriminierungskritik strukturell in der Regelstruktur verankert, das Engagement aller Beteiligten entwickelt und die Abhängigkeit von Entscheidungsträger*innen verringert werden. Es kann auch hilfreich sein, zusätzlich eine Reflexion über Hierarchien innerhalb der Organisation zwischenzuschalten, um das Verantwortungsbewusstsein der involvierten Akteur*innen auf allen Hierarchieebenen für den Abbau institutioneller Diskriminierung zu stärken.

Herausforderungen von Organisationsentwicklungsprozessen

Der Abbau von Diskriminierung innerhalb von Regelstrukturen ist ein komplexer und langwieriger Prozess. Es konnten einige Faktoren identifiziert werden, die eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung besonders erschweren oder blockieren.

🕒 Diskriminierungskritik als Nebensache

Themen wie Diskriminierungskritik geraten oft neben den Alltagsaufgaben in den Hintergrund oder sollen in **einfachen, schnellen Lösungen** angegangen werden (siehe De Oliveira Andreotti et al. 2015). Hier stoßen Modellprojekte immer wieder an Grenzen, was sich insbesondere während der Coronapandemie zeigte: Hürden, beispielsweise beim Zugang zu Regelstrukturen, und Herausforderungen in der Zusammenarbeit haben sich während dieser Zeit verstärkt, da **anderen Problemen eine größere Wichtigkeit** beigemessen wurde.

Die Arbeit der Modellprojekte bestätigt wissenschaftliche Erkenntnisse, wonach Strategien der strukturellen Verankerung einer diskriminierungskritischen Praxis im Alltag konsequent und integral mitgedacht und umgesetzt werden müssen (siehe Schearer-Udeh & Galbenis-Kiesel 2019). Ansonsten laufen angestrebte Veränderungen Gefahr, nur im Sinne einer Symbolic Compliance (siehe Edelman 1992; Ahmed 2012) vorgenommen zu werden.

🕒 Symbolic Compliance

Unter Symbolic Compliance versteht man Strategien und Strukturen, die aufgrund externer Anforderungen und Erwartungen entwickelt wurden, sich jedoch kaum in täglichen Aktivitäten, Praktiken und Handhabungen in den Organisationen niederschlagen (siehe Edelman 1992). Es werden Neuerungen eingeführt, die zwar Ziele wie eine diverse Institution oder Chancengleichheit symbolisieren, aber keine realen Auswirkungen haben. Diversifizierung dient damit lediglich als inszenierter Prozess, der vorrangig in der Außenwirkung oder Legitimation der eigenen Position eine Relevanz hat (siehe Edelman 1992). Sara Ahmed (2012) spricht dabei auch von der Dimension der Non-Performativitäten. In der Auseinandersetzung mit struktureller Diskriminierung und eigenen Privilegien werden keine realen Konsequenzen gezogen, sondern der Prozess endet, bevor es unangenehm oder kompliziert wird. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den Themen Diskriminierungskritik und Diversität erfordert es jedoch, Differenzen anzuerkennen und sie gleichzeitig zu dekonstruieren. Nur so kann Diversität nicht nur proklamiert und „gelehrt“ werden, sondern sich auch in Strukturen niederschlagen (siehe Haghghat & Simon 2018).

🕒 Fehlende personelle und zeitliche Ressourcen

Diskriminierungskritische und diversitätssensible Strukturveränderungen werden oft aufgrund zu geringer personeller und zeitlicher Ressourcen nicht implementiert. Selbst wenn Akteur*innen aus den Regelstrukturen bemüht und die Modellprojekte flexibel sind (z. B. indem sie an Wochenenden Fortbildungen anbieten), können die begrenzten Ressourcen innerhalb der Regelstrukturen nicht ausgeglichen werden. Die schon für die Regelaufgaben **knapp bemessene Zeit** und die **begrenzten Ressourcen** erschweren die Organisationsentwicklung und den Transfer der damit verbundenen Ziele in die Praxis.

„Egal wie sehr Modellprojekte oder NGOs bemüht sind, [Inhalte] in Schulen zu transferieren, sind [sie] abhängig von Ressourcen und [dem] Agieren der Schule und Schulleitung. Und da ist halt im Moment einfach kompletter Mangel. Ist ja jetzt auch kein Geheimnis. Aber trotzdem ist die Schule sehr bemüht.“ (LI28)

Zum einen dauern Veränderungsprozesse in Regelstrukturen aufgrund von langwierigen Prozessen durch bürokratische Vorgänge, eingefahrene Strukturen und Widerstände tatsächlich länger als in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Privatunternehmen und benötigen daher auch mehr Ressourcen. Zum anderen ist das Argument des Ressourcenmangels mitunter auch eine Form der Abwehrhaltung: Selbst, **wenn Ressourcen vorhanden sind**, werden diese oft nicht für Diskriminierungsschutz und Diversität aufgewendet, sondern **für andere Aufgaben genutzt**. Dies deutet auf Veränderungswiderstände in Regelstrukturen hin. Fehlende Ressourcen dienen dann als Begründung, warum keine Veränderungen vorgenommen werden können.

„Menschen [...] gerade auch in Machtpositionen, wie [...] Lehrkräfte [...] und vor allem auch ‚weiß‘ Gelesene [...]: Also da wird zwar gesehen, dass Diskriminierung und Benachteiligung stattfinden, aber auch viel die Verantwortung extern gesucht und weniger in der Struktur oder in ihrem Handeln selbst.“ (LI28)

🚧 Widerstände der Leitung

Organisationsentwicklungsprozesse sind dann **schwierig bis unmöglich**, wenn **Leitungspersonen** diese **nicht mittragen**. So berichtet ein Modellprojekt beispielsweise, dass eine Regelstruktur weniger Zeit als zunächst abgesprochen für eine Steuerungsgruppe einräumte, obwohl mehr Zeit notwendig gewesen wäre. In einem weiteren Fall nutzte die Leitung einer Regelstruktur die drei zur Verfügung stehenden Fortbildungstage pro Jahr nicht vollständig für das Thema des Diskriminierungsschutzes, sondern auch für andere Themen.

Um Veränderungsresistenzen von Seiten machtvoller Personen entgegenzuwirken, ist es hilfreich, die Leitungsebene aktiv in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen, zum Beispiel indem diese Personen Teil der Steuerungsgruppe sind oder in einen regelmäßigen Austausch eingebunden werden.

🔒 Eingeschränkt nachhaltige Organisationsentwicklung

Bei den Modellprojekten, die sich mit Organisationsentwicklung in Regelstrukturen beschäftigen,¹⁵ besteht **Skepsis gegenüber der Nachhaltigkeit** der von ihnen angestoßenen Prozesse. Dies deckt sich mit den Erwartungen der kooperierenden Regelstrukturen. Die Regelstrukturen müssen selbstständige

¹⁵ Gemäß der Forderung in den „Demokratie leben!“-Richtlinien lassen von den geförderten Modellprojekten in der Vielfaltgestaltung 25 % der Projekte prozessbegleitende oder organisationsentwickelnde Elemente in ihre Arbeit mit den Regelstrukturen einfließen. Fünf Projekte führen einen kompletten Organisationsentwicklungsprozess in Regelstrukturen durch. Die übrigen Projekte verfolgen andere pädagogische Ansätze; siehe [Kapitel 3.2.3](#).

Strategien entwickeln, wie sie sich auch nach Ende der Zusammenarbeit mit den Modellprojekten diskriminierungskritisch aufstellen können. Hier gibt es auf **Seiten** der **Regelstrukturen große Leer- und Schwachstellen** bzw. nur wenige Pläne, wie der Veränderungsprozess nach Ende der Förderlaufzeit weiterverfolgt werden soll.

Auch äußere Faktoren erschweren eine nachhaltige, diversitätssensible Organisationsentwicklung. Zum Beispiel bestehen aufgrund der **festgefühten Verwaltungslogiken** in der Kinder- und Jugendhilfe und in den Schulen keine ausreichenden Möglichkeiten, um Strukturen zu verändern, weil „*die Verwaltungsstrukturen einfach so starr [seien], da [seien sie] nicht mächtig genug als kleine Organisation von außen*“ (LI31). Kürzungen und Sparmaßnahmen erschweren die Prozesse zusätzlich.

3.3.3 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

In der deutschen **Regelstrukturlandschaft wächst die Bereitschaft**, sich mit den Themen Diversität und Diskriminierung auseinanderzusetzen (siehe Charta der Vielfalt & Ernst & Young GmbH 2016) und sich über eine Organisationsentwicklung **diskriminierungskritischer** und **diverser** aufzustellen. Eine tatsächliche Strukturveränderung wird aber noch von **Veränderungsresistenzen** sowie strukturellen **Widerständen eingeschränkt** und die praktische Umsetzung gerät insbesondere im Alltag oft wieder in den Hintergrund und/oder wird nach außen verlagert.

Die Arbeit der Modellprojekte trägt dazu bei, Veränderung in den Regelstrukturen anzustoßen, die Motivation einzelner Akteur*innen zu erhöhen und diskriminierungskritische Inhalte und Konzepte zu transferieren. Durch die Kooperationen mit den Regelstrukturen entsteht dort mehr **Handlungssicherheit** und ein größeres **Verantwortungsgefühl** für das Thema. Dies hilft den Regelstrukturen auch nach dem Ende der Zusammenarbeit, **eigenständig** an einer Strukturveränderung **weiterzuarbeiten**.

Best-Practice-Ansätze

- Bei der Planung von diversitätssensibler und diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung werden die Regelstrukturen als zusammenhängende Systeme betrachtet und mit der Maßnahme sowohl die individuelle als auch die strukturelle Ebene berücksichtigt.
- Die Akzeptanz für die Arbeit der Modellprojekte wird dadurch verbessert, dass alle Hierarchieebenen an den Prozessen beteiligt sind (z. B. gemeinsam in Steuerungsgruppen, abteilungsübergreifenden AGs, Runden Tischen), damit die verschiedenen Interessen und Meinungen der Betroffenen gut abgebildet werden. Zudem finden neben Top-down-Prozessen, die mit der Leitungsebene erarbeitet werden, parallel Bottom-up-Prozesse mit Mitarbeitenden statt.
- Die Modellprojekte nutzen Synergien mit bereits bestehenden Organisationseinheiten oder Personen, die in der Regelstruktur für Diversität oder Gleichstellung zuständig sind (z. B. bei der Initiierung von Lernräumen, der Erstellung von Kooperationsverträgen oder der Sicherung und Weitergabe von Wissen/Erkenntnissen durch Handreichungen).
- Eine gemeinsame Bestandsaufnahme (unter Beteiligung von Führungskräften, Fachkräften, Jugendlichen und diskriminierungserfahrenen Personen) über Veränderungsbedarfe und ein gemeinsames Verständnis von Diskriminierung und Diversität erhöht die Eigenmotivation zur Umsetzung innerhalb der Regelstruktur.

- Während eine nachhaltige, strukturelle Organisationsveränderung langfristig anzulegen ist, können leichter umsetzbare Standards ein „erfolgreicher“ Einstieg für die Regelstruktur sein. Dazu gehören zum Beispiel Gender-Mainstreaming und geschlechtergerechte Sprache in Formularen, das Gestalten von barrierefreien analogen und digitalen Räumen oder leichte Sprache und Mehrsprachigkeit.
- Die Verpflichtung zur Umsetzung von Standards in der Regelstruktur kann durch (selbst-) verpflichtende und verschriftlichte Vereinbarungen und deren Transparenz (z. B. ein diversitätsorientiertes Leitbild, Zeitpläne mit Meilensteinen, verbindliche Erklärungen der Leitung, erarbeitete Qualitätsstandards oder öffentliche Bekanntmachungen) unterstützt werden.
- Die Nachhaltigkeit einer Maßnahme wird am besten gesichert durch das Schaffen institutioneller Stellen (wie Vielfalt- bzw. Antidiskriminierungsbeauftragte oder durch das Hinzuziehen entsprechende Expert*innen), die das Thema Antidiskriminierung, Gleichstellung und Diversität in der Regelstruktur vorantreiben.

Handlungsempfehlungen an die Modellprojekte

- Modellprojekte könnten ihre Arbeit noch stärker auf die Herausforderung fokussieren, wie Regelstrukturen trotz weniger Ressourcen Veränderungen umsetzen und dafür Leitungspersonen ansprechen und in die Verantwortung nehmen. Es kann hilfreich sein, vermehrt Ansätze anzuwenden, die sich mit Privilegien und strukturellen Machtverhältnissen beschäftigen, um ein Umdenken bei den Leitungspersonen zu erreichen und Abwehrhaltungen abzubauen. Leitungspersonen können dann wiederum auch institutionell Forderungen nach mehr Ressourcen stellen bzw. Ressourcen für die Themen Diversität und Diskriminierungskritik aufwenden.
- Veränderungsprozesse, die Auseinandersetzung mit Privilegien und Machtverhältnissen in der Gesellschaft erfordern, benötigen eine Vertrauensbasis, um angeregt werden zu können. Daher ist es ratsam, dass Modellprojekte bereits bei der Konzeption ausreichend Zeit für den Vertrauensaufbau zwischen den beteiligten Institutionen einplanen und mögliche Verzögerungen und Widerstände berücksichtigen.
- Der Abbau von Diskriminierung in Regelstrukturen braucht Lernräume, in denen Normativitätsvorstellungen, institutionalisierte Diskriminierungsmuster und Barrieren zur Partizipation analysiert, reflektiert und verlernt werden können. Dieser Lernprozess vollzieht sich nicht geradlinig und geht mit Widerständen einher. Daher ist es förderlich, wenn Modellprojekte Lernräume kreieren, die produktive Widerstände erzeugen: Mit diesen gilt es wohlwollend umzugehen, damit sie nicht zu Lernblockaden werden. Zugleich muss der Diskriminierungsschutz in diesen Räumen gewahrt werden.

Handlungsempfehlungen an das Bundesprogramm

- Die Arbeit der Modellprojekte für eine diskriminierungskritische Organisationsentwicklung in Regelstrukturen sollte stärker über das Bundesprogramm gefördert werden, um strukturelle Diskriminierung abzubauen. Zudem könnte überlegt werden, ob Anreize für Regelstrukturen sich entsprechend zu verändern, durch weitere Kampagnen oder die öffentliche Präsenz von Diskriminierungskritik noch verstärkt werden kann.

- Veränderungen in Regelstrukturen dauern aufgrund von langwierigen Prozessen durch bürokratische Vorgänge, eingefahrene Strukturen und Widerstände länger als in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Privatunternehmen. Daher sollten für diese Projekte auch mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit die Organisationsentwicklung nicht in der ersten oder zweiten Phase steckenbleibt.
 - Das Gelingen von diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozessen hängt zudem stark von den verfügbaren Ressourcen und der Infrastruktur der Regelstrukturen ab. Daher bedarf es institutionalisierter Lernräume und klarer Verantwortlichkeiten auf Seiten der Regelstrukturen. Dies kann durch Kooperationsfördermaßnahmen seitens des Bundesprogramms hergestellt werden, zum Beispiel in Kooperation mit den Landesdemokratiezentren und den Partnerschaften für Demokratie. So könnten auch auf kommunaler und Landesebene strukturelle Veränderungsprozesse und Abbau von struktureller Diskriminierung in Regelstrukturen im gesamten Bundesprogramm eine größere Rolle spielen.
 - Prozesse der Organisationsentwicklung sind zeitintensiv und benötigen seitens der Modellprojekte etablierte Strukturen, Kontakte und Vertrauensverhältnisse in die Regelstrukturen hinein. Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, reichen die derzeitigen Rahmenbedingungen des Bundesprogramms nicht aus. Vielmehr braucht es längere Projektlaufzeiten und/oder eine erleichterte Weiterfinanzierung für Modellprojekte, die Organisationsentwicklung durchführen.
-

LITERATURVERZEICHNIS

- **Ahmed, Sara (2012):** On being included. Racism and diversity in institutional life. Durham & London: Duke University Press.
- **Akkaya, Gülcan (2012):** Nichtregierungsorganisationen als Akteure der Zivilgesellschaft: eine Fallstudie über die Nachkriegsgesellschaft im Kosovo. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- **Badawia, Tarek (2021):** Pseudodialogische Diskriminierung In: Melter, Claus und Mecheril, Paul (Hrsg.): Rassismuskritik, Band 1: Rassismustheorie und -forschung, 2. Auflage. Schwalbach: Wochenschau Verlag, S. 222–236.
- **BAFzA (2020):** Grundsätze der Förderung von Modellprojekten im Handlungsfeld Vielfaltgestaltung im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“, unter: https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/Demokratie-Leben/Downloads_Dokumente/Foerderung/200210_grundsaeetze_der_foerderung_vielfaltgestaltung.pdf [Zugriff: 19.08.2024].
- **BMFSFJ (2019):** Richtlinie zur Förderung von Projekten der Demokratieförderung, der Vielfaltgestaltung und zur Extremismusprävention (Förderrichtlinie „Demokratie leben!“). In: BMI (Hrsg.): Gemeinsames Ministerialblatt, 73(35), S. 797–813.
- **Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI) (Hrsg.) (2022):** Gemeinsames Ministerialblatt. 73. Jahrgang, 19. September, Nr. 35, Berlin, S. 797-813.
- **Brunner, Max M. (2022):** The European far right. A review of the recent literature. Moving the Social: Journal of Social History and the History of Social Movements 67, S. 125–136.
- **Charta der Vielfalt und Ernst & Young GmbH (2016):** Diversity in Deutschland: Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt, unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf [Zugriff: 19.08.2024].
- **Decker, Oliver; Kiess, Johannes; Heller, Aylene und Brähler, Elmar (Hrsg.) (2022):** Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten. Neue Herausforderungen – alte Reaktionen? Gießen: Psychosozial-Verlag.
- **De Oliveira Andreaotti, Vanessa; Stein, Sharron; Ahenakew, Cash und Hunt, Dallas (2015):** Mapping interpretations of decolonization in the context of higher education. Decolonization: Indigeneity, Education & Society 4(1), S. 21–40.
- **Edelmann, Lauren B. (1992):** Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. American Journal of Sociology 97(6), S. 1531–1576.
- **Euler, Dieter (2001):** Transferförderung in Modellversuchen. Dossier im Rahmen des Programms „Kooperation der Lernorte in der beruflichen Bildung (KOLIBRI)“. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- **Fathi, Ali und Sirin, Ali (2019):** Die macht- und rassismuskritische Frage in unserer Gesellschaft. In: Seng, Sebastian und Warrach, Nora (Hrsg.): Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA), S. 48–69.
- **Gräsel, Cornelia (2010):** Stichwort: Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 13, S. 7–20.
- **Haghighat, Leila und Simon, Nina (2018):** Diversitätsmanagement oder Imagepflege? KIWiT Archiv Online, unter: https://www.kiwit.org/kultur-oeffnet-welten/positionen/position_6784.html [Zugriff: 19.08.2024].
- **Holtappels, Heinz Günter (2019):** Transfer in der Schulentwicklung. Ansätze und Gelingensbedingungen aus der Perspektive von Schulentwicklungstheorie und -forschung. Die Deutsche Schule 111(3), S. 274–293, unter: https://www.pedocs.de/volltexte/2020/20597/pdf/DDS_2019_3_Holtappels_Transfer_in_der_Schulentwicklung.pdf [Zugriff: 19.08.2024].

- **Kleemann, Frank; Krähnke, Uwe und Matuschek, Ingo (2009):** Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Kuckartz, Udo (2014):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- **Kunert, Sebastian und Bedenk, Stephan (2021):** Mehrebenen-Ansätze – Komplexe Projektarchitekturen in der Organisationsentwicklung. Organisationsberatung Supervision Coaching 28, S. 243–254.
- **Lewin, Kurt (1953):** Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- **Maier, Günter W. und Schewe, Gerhard (2018):** Organisationsentwicklung. Gabler Wirtschaftslexikon, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsentwicklung-43924/version-267246> [Zugriff: 19.08.2024].
- **Maykus, Stephan (2020):** Organisationsentwicklung der schulbezogenen Jugendhilfe. In: Bollweg, Petra; Buchna, Jennifer; Coelen, Thomas und Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Handbuch Ganztagsbildung, 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 1123–1134.
- **Mecheril, Paul (2013):** Kompetenzlosigkeitskompetenz. Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen In: Auernheimer, Georg (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–35.
- **Meuth, Anna-Maria; Sponholz, Liriam; Weiberg-Salzmann, Mirjam und Zajak, Sabrina (2022):** Vom Rand in die Mitte? Zur Verbreitung und Bedeutung der Bedrohungserzählungen über muslimische Migrationsprozesse in medialen Islamdebatten, Vortrag zur 7. Jahrestagung zur Migrations- und Integrationsforschung. Wien/Krems: Österreichische Akademie der Wissenschaften, Donau-Universität Krems.
- **Paritätisches Bildungswerk LV Brandenburg e. V. (2021):** Erfahrungsschätze und Inspirationen. Modellprojekte in der Weiterbildungslandschaft Brandenburg, unter: https://daten.verwaltungsportal.de/dateien/news/6/3/8/2/8/3/erfahrungsschaetze_inspirationen_digital_klein.pdf [Zugriff 19.08.2024].
- **Prabha Nising, Lena und Mörsch, Carmen (2018):** Statt „Transkulturalität“ und „Diversität“: Diskriminierungskritik und Bekämpfung von strukturellem Rassismus. In: Blumenreich, Ulrike; Dengel, Sabine; Hippe, Wolfgang und Sievers, Norbert (Hrsg.): Jahrbuch Kulturpolitik 2017/18, Bielefeld: Transkript Verlag, S. 139–150.
- **Quoc Nguyen, Toan (2019):** „Kein Spaziergang, sondern ein Dauerlauf!“. Anforderungen an rassismuskritische und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. In: Seng, Sebastian und Warrach, Nora (Hrsg.): Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA), S. 55–59.
- **RAA Berlin (2017):** Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien. Berlin: Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V.
- **Reinhardt, Susanne; Heft, Annett und Pavan, Elena (2023):** Varieties of antigenderism: The politicization of gender issues across three European populist radical right parties. Information, Communication & Society 27(7), S. 1273–1294.
- **Scheerer-Udeh, Jamie und Galbenis-Kiesel, Timo (2019):** Rassismuskritische Veränderung begleiten — Wege zu einer rassismus- und machtsensiblen Organisation. In: Seng, Sebastian und Warrach, Nora (Hrsg.): Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA), S. 48–69.

- **Schiersmann, Christiane und Thiel, Heinz-Ulrich (2018):** Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Organisationsprozessen, 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Schmidt, Uwe und Röser, Annalena (2021):** Projekttransfer aus theoretischer und praktischer Sicht – Herausforderungen und Gelingensbedingungen. In: Schmidt, Uwe und Schönheim, Katharina (Hrsg.): Transfer von Innovationen und Wissen. Gelingensbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 3–24.
- **Seng, Sebastian und Warrach, Nora (2020):** Rassismuskritische Öffnung II. Impulse zur rassismuskritischen Entwicklung der Jugend(verbands)arbeit. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA).
- **Seng, Sebastian und Warrach, Nora (2019):** Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuserbeit e. V. (IDA).
- **Seng, Sebastian (2017):** Rassismuskritik institutionalisieren – Von der interkulturellen zur rassismuskritischen Öffnung von Jugendverbänden, Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung „Interkulturalität in Theorie und Praxis: Begriffliche und anwendungsbezogene Perspektiven“.
- **Sowa, Christian; Sträter, Till und Imamoğlu, Hümeýranur (2024):** Die vielfältige Gesellschaft gestalten. Bedarfe und Empfehlungen für mehr Diversität und den Abbau von Diskriminierung in staatlichen Institutionen, Regelstrukturen und in der Zivilgesellschaft. DeZIM Project Report 9, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM), unter: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-6014.pdf [19.08.2024].
- **Sponholz, Liriam (2021):** Hass mit Likes: Hate Speech als Kommunikationsform in den Social Media. In: Wachs, Sebastian; Koch-Priewe, Barbara und Zick, Andreas (Hrsg.): Hate Speech – Multidisziplinäre Analysen und Handlungsoptionen. Theoretische und empirische Annäherungen an ein interdisziplinäres Phänomen. Wiesbaden: Springer VS, S. 15–38.
- **Werther, Simon und Jacobs, Christian (2014):** Organisationsentwicklung – Freude am Change. Brodbeck, Felix C.; Kirchner, Erich und Woschée, Ralph (Hrsg.): Die Wirtschaftspsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Zick, Andreas; Küpper, Beate und Mokros, Nico (Hrsg.) (2023):** Die distanzierte Mitte. Rechts-extreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23. Bonn: J.H.W. Dietz, S. 19–33.

IMPRESSUM

Herausgeber



Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e.V.

Mauerstraße 76

10117 Berlin

+49 (0)30 200 754 130

presse@dezim-institut.de

www.dezim-institut.de

Autor*innen

Dr. Mirjam Weiberg, Dr. J. Olaf Kleist, Dr. Yvonne Albrecht, Dr. Seyran Bostancı, Samah Al-Hashash, Dr. Aline-Sophia Hirseland, Laura Juds, Prof. Dr. Ali Konyali, Dr. Hanna Mai, Dr. Andrea Prytula, Dr. Ebtisam Ramadan, Anja Schöll und Till Sträter

Redaktion

Maren Seidler

Lektorat

Mandy Ganske-Zapf, Tamina Kutscher

Layout und Covergestaltung

neonfisch.de

Satz

Saskia Heyder

ISBN

978-3-948289-88-1

Zitiervorschlag

Weiberg, Mirjam; Kleist, J. Olaf; Albrecht, Yvonne; Bostancı, Seyran; Al-Hashash, Samah; Hirseland, Aline-Sophia; Juds, Laura; Konyali, Ali; Mai, Hanna; Prytula, Andrea; Ramadan, Ebtisam; Schöll, Anja und Sträter, Till (2024): Demokratieförderung und Vielfaltgestaltung. Was funktioniert: Transfer und Organisationsentwicklung in und mit Regelstrukturen. DeZIM Project Report 12, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

DeZIM Project Reports geben die Auffassung der Autor*innen wieder.

© Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e.V., 2024. Alle Rechte vorbehalten.

Das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) ist eine Forschungseinrichtung, die durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wird. Es forscht zu den Themenfeldern Integration und Migration, Konsens und Konflikt sowie gesellschaftliche Teilhabe und Rassismus. Das DeZIM stützt sich auf zwei Säulen: das DeZIM-Institut und die DeZIM-Forschungsgemeinschaft. Es wurde 2017 gegründet und hat seinen Sitz in Berlin-Mitte.

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autor*innen die Verantwortung.

Diese Studie wurde im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

